



SKRIPSI – TB141328

**INTEGRASI *BUSINESS MODEL CANVAS* DENGAN
BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS: PADA PT.
BOMA BISMA INDRA)**

LINTANG KUSUMA DEWI

2813100010

DOSEN PEMBIMBING :

Dr. Ir. ARMAN HAKIM NASUTION, M. Eng

DOSEN KO-PEMBIMBING :

Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M. Sc

Departemen Manajemen Bisnis

Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

2017



SKRIPSI – TB141328

**INTEGRASI *BUSINESS MODEL CANVAS* DENGAN
BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA PT.
BOMA BISMA INDRA)**

LINTANG KUSUMA DEWI

2813100010

Dosen Pembimbing :

Dr. Ir Arman Hakim Nasution, M. Eng

Dosen Ko-Pembimbing :

Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc

Departemen Manajemen Bisnis

Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

2017



UNDERGRADUTE THESIS – TB141328

***INTEGRATION OF BUSINESS MODEL CANVAS TO
THE BALANCE SCORECARD (CASE STUDY:
PT.BOMA BISMA INDRA)***

LINTANG KUSUMA DEWI

2813100010

SUPERVISOR

Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M. Eng

CO-SUPERVISOR

Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc

DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

FACULTY OF BUSINESS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

2017

LEMBAR PENGESAHAN
INTEGRASI *BUSINESS MODEL CANVAS* DENGAN
***BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA PT. BOMA**
BISMA INDRA)

Oleh :

Lintang Kusuma Dewi

NRP. 2813100010

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh

Gelar Sarjana Manajemen

Program Studi S-1 Departemen Manajemen Bisnis

Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Disetujui Oleh :

Dosen Pembimbing

Ko - Dosen Pembimbing


Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M. Eng

NIP. 19660 8131 9940 21 001


Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc

NIP. 195904301989031001

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**INTEGRASI *BUSINESS MODEL CANVAS* DENGAN
BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA PT. BOMA
BISMA INDRA)**

Nama Mahasiswa : Lintang Kusuma Dewi
NRP : 2813100010
Jurusan : Manajemen Bisnis
Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M. Eng
Dosen Ko-Pembimbing : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc

ABSTRAK

Industri manufaktur merupakan industri yang berkontribusi paling besar pada PDB Indonesia dibandingkan dengan sektor lainnya. Saat ini Pemerintah Indonesia menargetkan tingkat kontribusi industri manufaktur terhadap PDB Indonesia sebanyak 19 persen sehingga perusahaan pada industri manufaktur harus mampu meningkatkan kinerjanya, salah satu perusahaan manufaktur tersebut adalah PT. Boma Bisma Indra (PT. BBI) yang mana saat ini tengah mengalami permasalahan dalam internal perusahaan diantaranya masalah keuangan dan sumber daya manusia. Untuk itu PT. BBI perlu menggambarkan bisnis modelnya dan melaksanakan pengukuran kinerja untuk mengetahui seberapa besar usaha yang telah dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengukur kinerja PT. BBI melalui integrasi *Business Model Canvas* (BMC) dengan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai model pengukuran kinerjanya sehingga dapat dijadikan sebagai arahan strategi perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksploratif dengan metode *interview* kepada para manajer dan *Board of Director* PT. BBI. Hasil yang diperoleh berupa 13 strategi obyektif (SO) yakni meningkatkan pendapatan, menurunkan beban hutang, menurunkan beban usaha, meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan produksi untuk setiap sektor produk, meningkatkan efektifitas pemasaran, memperluas pangsa pasar, meningkatkan jumlah partner strategis, meningkatkan *on time delivery* produk, melaksanakan *reward* dan *punishment*, meningkatkan produktifitas SDM, dan meningkatkan investasi untuk sistem kelola perusahaan.

Kata kunci: Balanced Scorecard, Bisnis Model Kanvas, Pengukuran Kinerja

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**INTEGRATION OF BUSINESS MODEL CANVAS TO THE BALANCE
SCORECARD (CASE STUDY: PT.BOMA BISMA INDRA)**

Name : Lintang Kusuma Dewi
NRP : 2813100010
Department : Manajemen Bisnis
Supervisor : Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M. Eng
Co-Supervisor : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc

ABSTRACT

Manufacturing industry is the most contribute industry to Indonesia's GDP compared to other sectors. Csrrrently the Government targets the contribution of manufacturing industry to 19 percent. Hence, companies in the manufacturing industry must be able to improve its performance. One of those companies is PT. Boma Bisma Indra (PT. BBI) which is currently experiencing internal problem such as financial and human resources that listed on target in 2011-2016 and its not achieved. PT. BBI needs to describe its business model appropriately and carry out the performance measure to find out how much effort has been done for the performance company.

The purpose of this research is to integrate Business Model Canvas (BMC) on Balanced Scorecard (BSC) as a performance measurement model that can be used as a direction of corporate strategy. This research uses explorative approach with interview method to managers and Board of Director of PT. BBI. The results obtained are 13 objective strategies (SO) improve income, decrease debt expense, decrease overhead expense, improve customer satisfaction, improve customer loyalty, improve productivity, marketing efectivity, expand marketshare, improve startegy partners, on time delivery products, reward and punishment system, improve human resource productivity, improve technology investation.

Key words: Business Model Canvas, Balanced Scorecard, Performance Measure

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat dan kuasa-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Integrasi *Business Model Canvas* (BMC) dengan *Balanced Scorecard* (BSC) studi kasus pada PT. Boma Bisma Indra”.

Dalam penyusunan laporan penelitian ini, penulis banyak mendapat masukan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang karena berkat dan rahmat Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tua penulis yang senantiasa memberikan dukungan, motivasi, dan didikan yang disertai doa.
3. Bapak Dr. Imam Baihaqi, S.T., M.Sc. selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis ITS.
4. Bapak Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M. Eng selaku dosen pembimbing yang telah memberikan masukan, dukungan, dan motivasi kepada penulis selama pengerjaan skripsi.
5. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc selaku dosen ko-pembimbing yang telah memberikan banyak kritik dan saran serta berbagi cerita inspiratif kepada penulis.
6. PT. BBI yang diwakilkan oleh Bapak Kadek, Bapak Rahman, Bapak Agus, Bapak Agus Hasanudin, Bapak Mardiantoro, Mbak Wulan, dan lainnya.
7. Bapak dan ibu dosen selaku tim pengajar yang telah memberikan pembelajaran baik materi perkuliahan maupun pelajaran moral kepada penulis selama perkuliahan.
8. Staf dan karyawan Jurusan Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak berjasa dalam membantu penulis selama aktivitas perkuliahan.
9. Sabrina Galih Pratiwi sebagai rekan yang berjuang bersama dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Oktavia, Intan, Alfa, dan Nindya yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan motivasi saat turun naik kehidupan.

11. Venny, Anggita, dan Nyemas anggota tim Bulgogi yang selalu melancarkan kehidupan kampus dan memberikan tawa yang selalu berkesan.
12. Arina, Resi, Yulian, Brian yang selalu ada dari kampus buka, tutup, hingga buka kembali.
13. Forselory yang mau menerima penulis sebagai anggota dan memberikan dukungan berupa kawan terbaik.
14. Yusuf, Wira, Katon, Zeni, Yohana, seluruh keluarga Optimus Prime yang telah memberikan dukungan dan bingkisan secara langsung.
15. Seluruh anggota KMMB dan BMSA.
16. SRD BMSA yang memberikan pelajaran berharga dan menempa penulis dalam “kuliah kehidupan” di lingkungan kampus.
17. Seluruh anggota ESME dan BAS Laboratory yang mampu menerima penulis apa adanya.
18. Adik-adik Rhekara yang memberikan kesan mendalam dan menjadi tempat belajar dalam mengimplementasikan ide dan harapan.

Besar harapan penulis nantinya skripsi ini dapat bermanfaat untuk berbagai pihak dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, Mei 2017

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Ruang Lingkup	6
1.5.1 Batasan	6
1.5.2 Asumsi	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II LANDASAN TEORI	9
2.1 Strategi Perusahaan	9
2.2. Business Model Canvas (BMC)	10
2.3 Manajemen Kinerja	15
2.3.1 Balanced Scorecard	16
2.3.2 Key Performance Indicators (KPI)	18
2.3.3 Structural Equation Model (SEM)	20
2.4 Tinjauan Pustaka	21
2.4.1 Penelitian Terdahulu	21

2.4.2 Peta dan Posisi Penelitian.....	24
2.5 Kerangka Pemikiran	25
2.5.1 Translate BMC to BSC	25
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1 Proses Penelitian	33
3.2 Desain Riset	35
3.3 Obyek dan Waktu Penelitian	35
3.4 Teknik Pengambilan Data.....	35
3.5 Jenis Data dan Teknik Pengolahan Data.....	36
3.5.1 Metode Structural Equation Model	37
BAB IV PENGUMPULAN DATA DAN ANALISIS HASIL.....	41
4.1 Profil PT. Boma Bisma Indra	41
4.1.1 Struktur Organisasi.....	42
4.1.2 Logo, Visi dan Misi.....	42
4.1.3 Unit Bisnis.....	43
4.1.4 Sertifikat Perusahaan.....	44
4.2 Kondisi Eksisting Perusahaan.....	45
4.2.1 Keuangan.....	45
4.2.2 Customer	45
4.2.3 Internal Business Process	46
4.2.4 Learning & Growth	47
4.3 BMC Eksisting.....	48
4.4 Konsep Terjemahan BMC pada BSC	52
4.4.1 Perspektif Balanced Scorecard.....	53
4.4.2 Identifikasi Strategik Obyektif (SO)	56
4.4.3 Key Performance Indicator	59

4.5 Validasi Strategi Obyektif dengan PLS.....	60
4.5.1 Konstruksi variabel PLS.....	60
4.6 Deskriptif Variabel	67
4.7 Analisis Partial Least Square.....	70
4.7.1 Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran).....	72
4.7.2 Evaluasi Inner Model (Model Struktural).....	77
4.8 Balanced Scorecard PT. BBI.....	92
4.8.1 BSC Program	92
4.9 Implikasi Manajerial.....	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	98
5.1 Simpulan.....	98
5.2 Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	102
Biodata Penulis	108

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Peta dan posisi penelitian	24
Tabel 2. 2 Kajian Penelitian terdahulu	31
Tabel 3. 1 Skala likert	36
Tabel 4. 1 Lini bisnis PT. BBI	44
Tabel 4. 2 Tema strategi dan strategi obyektif pada BSC PT. BBI	54
Tabel 4. 3 Penjelasan strategi obyektif	58
Tabel 4. 4 Key Performance Indicator	59
Tabel 4. 5 Target KPI.....	60
Tabel 4. 6 Variabel manifes/indikator.....	66
Tabel 4. 7 Stastistik Deskriptif.....	67
Tabel 4. 8 Nilai Outer Loading	73
Tabel 4. 9 Nilai Cross Loading	74
Tabel 4. 10 Hasil Pengujian Discriminant Validity	75
Tabel 4. 11 Nilai Composite Reliability	76
Tabel 4. 12 Nilai R-Square	77
Tabel 4. 13 Hasil Nilai Koefisien Path dan t-hitung	79
Tabel 4. 14 Balanced Scorecard PT. BBI	89
Tabel 4. 15 Pembobotan BSC	92
Tabel 4. 16 Contoh program PT. BBI (1)	93
Tabel 4. 17 Contoh program PT. BBI (2)	94

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Besaran GDP Indonesia	1
Gambar 1. 2 Laba PT. BBI	2
Gambar 1. 3 Liabilitas PT. BBI	3
Gambar 1. 4 Roadmap kinerja penjualan PT. BBI tahun 2011-2016	3
Gambar 2. 1 Building blocks Business Model Canvas	11
Gambar 2. 2 Fase channels Business Model Canvas	12
Gambar 2. 3 Hubungan perspektif Balanced Scorecard	18
Gambar 2. 4 Konsep pengukuran strategi obyektif BSC	20
Gambar 2. 5 Kombinasi DEA dan BSC.....	23
Gambar 2. 6 Konsep integrasi BMC ke BSC.....	27
Gambar 2. 7 Konsep kerangka pemikiran terjemahan BMC ke BSC.....	30
Gambar 3. 1 Proses penelitian.....	34
Gambar 3. 2 Outer model dan inner model PLS	38
Gambar 4. 1 Struktur organisasi PT. BBI	42
Gambar 4. 2 Logo PT. BBI.....	43
Gambar 4. 3 Laporan laba (rugi) PT. BBI	45
Gambar 4. 4 Komposisi SDM PT. BBI berdasarkan usia.....	47
Gambar 4. 5 Komposisi SDM PT. BBI berdasarkan tingkat pendidikan	47
Gambar 4. 6 Business Model Canvas Eksisting PT. BBI	48
Gambar 4. 7 Integrasi BMC ke BSC.....	53
Gambar 4. 8 Hubungan sebab-akibat strategi obyektif.....	56
Gambar 4. 9 Variabel Laten PLS untuk validasi SO	61
Gambar 4. 10 Outer Model Struktural PLS (Model Awal).....	71
Gambar 4. 11 Outer Model Struktural PLS (Model Kedua).....	71
Gambar 4. 12 Outer Model Struktural PLS (Model Akhir)	72
Gambar 4. 13 Inner Model Struktural PLS (Model Akhir).....	72

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

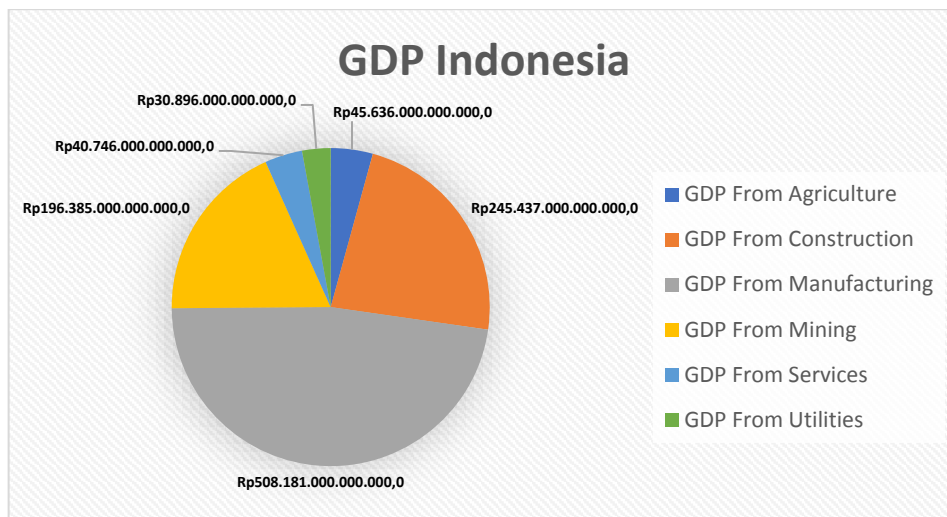
BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah yang dibahas pada penelitian, tujuan penelitian, manfaat dari hasil penelitian, serta ruang lingkup penelitian yang terdiri dari batasan dan asumsi selama proses pengerjaan penelitian.

1.1 Latar Belakang

Seperti yang kita tahu saat ini banyak industri yang berkembang di Indonesia, industri-industri tersebut terbagi menjadi beberapa sektor. Di Indonesia sektor industri manufaktur menyumbang PDB tertinggi dibandingkan dengan industri yang lainnya seperti yang tersaji pada gambar 1.1 yang merupakan cuplikan berita tradingeconomics.com (2016).



Gambar 1. 1 Besaran GDP Indonesia
(sumber: tradingeconomics.com, 2016)

Pada gambar tersebut ditunjukkan bahwa PDB yang disumbangkan industri manufaktur sejumlah Rp 508,181 Milyar pada Desember 2016 disusul dengan sektor konstruksi sebesar Rp 245,437 Milyar, lalu pertambangan sebesar Rp 196,385 Milyar, pertanian sebesar Rp 45,636 Milyar, jasa sebesar Rp 40,746 Milyar, dan terakhir sektor utilitas sebesar Rp 30,896 Milyar.

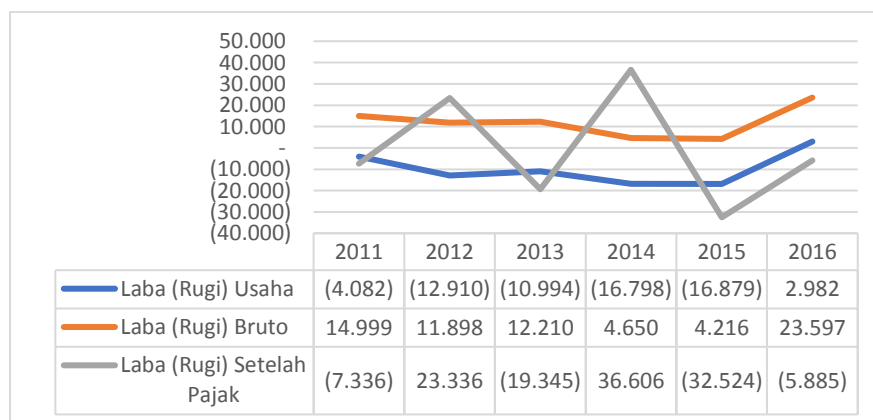
Adapun menurut Gareta (2016) sumbangan yang diberikan oleh industri manufaktur terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) tersebut sebesar 18,1 persen

dan saat ini Kementerian Perindustrian menargetkan industri manufaktur selanjutnya dapat menyumbang sebesar 19 persen terhadap pertumbuhan PDB.

Untuk mencapai target tersebut tentunya industri manufaktur perlu meningkatkan kinerja yang dimilikinya. Peningkatan kinerja dapat diketahui dengan mengukur kinerja perusahaan. Adanya pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui ukuran usaha yang telah dilakukan perusahaan. Seluruh sektor baik negeri maupun swasta perlu mengadakan pengukuran kinerja untuk mengembangkan, menumbuhkan dan mempertahankan eksistensinya pada industri yang kompetitif (Goharrostami et. al., 2016).

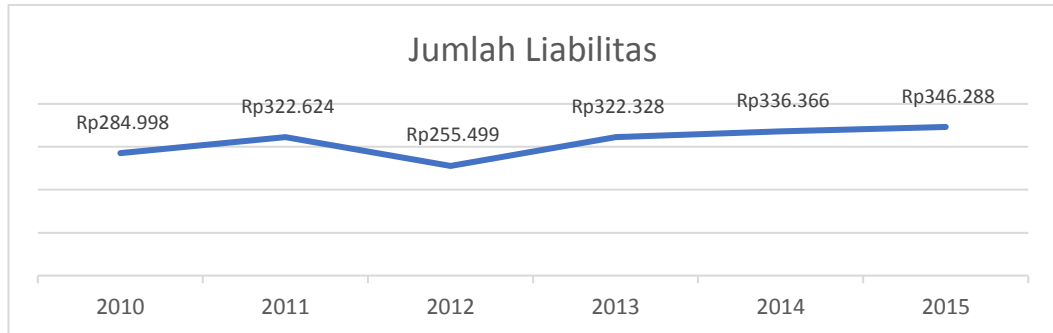
Salah satu perusahaan manufaktur di Indonesia yang saat ini memerlukan pengukuran kinerja untuk mengevaluasi usahanya adalah PT. Boma Bisma Indra (PT. BBI). PT. BBI merupakan salah satu perusahaan manufaktur BUMN yang memiliki kapasitas EPC (*Engineering, Procurement, Construction*) pada pembangkit listrik, kilang minyak, dan proses petro kimia yang mana produk-produknya berperan besar terhadap pembangunan infrastruktur negara. Adapun unit bisnisnya yakni pelayanan dibidang pengecoran, kalibrasi dan *testing*, pusat kelengkapan mesin, layanan pemeliharaan dan sistem kontrol, penempatan dan perlengkapan industri.

Saat ini PT. BBI mengalami beberapa masalah dalam pengelolaan perusahaan diantaranya: keuangan dan sumber daya manusia yang berdampak ke berbagai aspek operasional perusahaan. Masalah keuangan yang dialami oleh PT. BBI yakni terjadinya kerugian selama tahun 2011-2015 berturut-turut seperti yang tampak pada gambar 1.2.



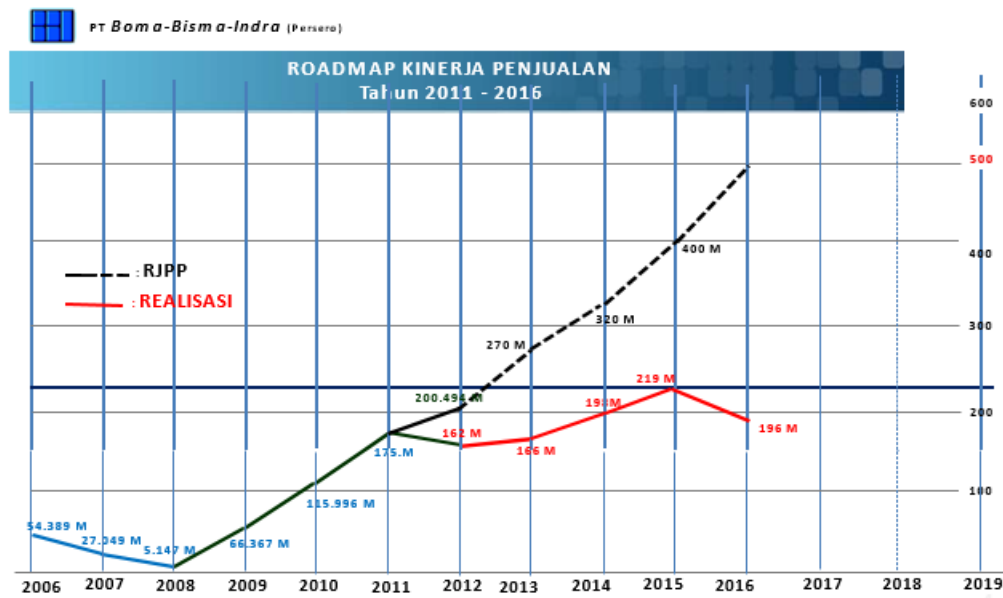
Gambar 1. 2 Laba PT. BBI
(Sumber: Laporan Keuangan PT. BBI)

Dari gambar 1.2 diketahui bahwa PT. BBI laba yang dihasilkan mengalami kenaikan dan penurunan laba secara berturut-turut. Kenaikan paling tinggi terjadi pada tahun 2013 ke tahun 2014 dan penurunan laba bersih paling tinggi terjadi pada tahun 2014 hingga tahun 2015 kenaikan laba kembali terjadi pada tahun 2015 ke tahun 2016.



Gambar 1. 3 Liabilitas PT. BBI
(Sumber: Laporan Keuangan PT. BBI)

Dari data yang ada pada gambar 1.3 diketahui bahwa pada tahun 2010-2015 terjadi kenaikan jumlah hutang. Penurunan hanya terjadi pada tahun 2011 ke 2012 yakni sebesar Rp 67.125 juta, adapun jumlah hutang tertinggi ada pada tahun 2015 sebesar Rp 346.288 juta.



Gambar 1. 4 Roadmap kinerja penjualan PT. BBI tahun 2011-2016
(Sumber: Laporan Konsultan PT. BBI)

Masalah kinerja perusahaan juga tergambar pada gambar 1.4 mengenai Rancangan Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2011-2016 yang mana sasaran utama perusahaan pada tahun tersebut ialah pertumbuhan penjualan perusahaan dari Rp 200 Milyar pada tahun 2012 menjadi Rp 500 Milyar pada tahun 2016 namun realisasi yang terjadi penjualan ada pada jumlah Rp 160 Milyar – Rp 219 Milyar. Hal tersebut dikarenakan pencapaian order yang masuk tidak sesuai dengan perencanaan.

Adanya laba yang naik turun secara berurutan, hutang yang semakin meningkat serta ketidakmampuan perusahaan dalam mencapai target berpengaruh terhadap pembiayaan operasional perusahaan. Dalam mencukupi pembiayaan operasionalnya PT. BBI melakukan penjualan aset (aktivitas investasi) serta hutang (aktivitas pendanaan) sehingga aset perusahaan berkurang dan jumlah hutang yang dimiliki perusahaan juga meningkat.

Ditinjau dari hal-hal tersebut PT. BBI perlu melakukan pengukuran kinerja guna mengetahui efektifitas dan efisiensi organisasinya baik program, proses bisnis serta sumber daya yang dimiliki.

Salah satu metode yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja ialah *balanced scorecard* (BSC). BSC merupakan alat manajemen yang mampu membantu perusahaan dalam mengidentifikasi visi dan strateginya dan menjadikannya suatu aksi (Morard et. al., 2012). BSC juga mampu menjadi media pendukung pengambilan keputusan pada level manajemen yang meningkatkan kepuasan strategik obyektif (Bobillo et. al., 2009).

Penelitian ini bermaksud membuat konsep pengukuran kinerja untuk PT. BBI melalui integrasi *Business Model Canvas* (BMC) pada BSC sebab bisnis model merupakan gambaran isi, struktur, dan aturan transaksi yang dirancang guna menciptakan nilai melalui pengembangan peluang bisnis (Zoot & Amit, 2010).

Franca et al., (2015) mengungkapkan sebagian besar eksekutif bisnis mengidentifikasi desain dari bisnis model sebagai sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan produk-produk atau jasa baru yang dihasilkan. Adapun inovasi bisnis model telah terbukti menjadi acuan penting bagi keberlanjutan organisasi secara keseluruhan dan mengintegrasikan strategi keberlanjutan yang menjadi persyaratan suatu bisnis yang kompetitif (Kiron et al.,

2013 dan Baumgartner dan Ebener, 2010 dalam Franca et al., 2015). Sehingga hal tersebut semestinya diterapkan pada berbagai industri salah satunya industri manufaktur sebagai industri yang paling memberikan keuntungan bagi Indonesia dan saat ini mendapat target khusus dari Pemerintah.

Penelitian mengenai bisnis model juga telah dilakukan oleh beberapa peneliti (Zhao et al., 2015; Joyce dan Paquin, 2015; Jarrin et al, 2016; Franca et al., 2015) yang kesemuanya menyatakan peran penting BMC bagi suatu bisnis adapun dua penelitian yang disebutkan terakhir meneliti tentang integrasi BMC dengan *tools* lain.

BMC yang digunakan merupakan BMC eksisting dari PT. BBI. BMC yang berperan sebagai kerangka kerja arsitektur bisnis perusahaan guna mencapai target-target perusahaan mampu menjadi gambaran detail mengenai proses yang akan diukur pada PT. BBI. Perancangan pengukuran kinerja melalui integrasi BMC dan BSC diharapkan mampu menilai kinerja perusahaan secara holistik sehingga dapat digunakan manajemen sebagai panduan dalam mencapai manajemen kinerja secara strategis.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana mengintegrasikan bisnis model yang fokus pada strategi konsumen menjadi model strategi pengukuran kinerja BSC yang berfokus pada arsitektur proses secara holistik pada PT. BBI?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis bisnis model eksisting PT. BBI.
2. Merancang pengukuran kinerja melalui integrasi BMC dengan BSC.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan memberikan manfaat untuk berbagai pihak. Manfaat tersebut antara lain:

1. Bagi peneliti, sebagai media pembelajaran terkait integrasi bisnis model menjadi model strategi pengukuran kinerja BSC yang berfokus pada arsitektur proses secara holistik.

2. Bagi objek amatan, sebagai wawasan informasi terkait model strategi pengukuran kinerja perusahaan.
3. Bagi pembaca, sebagai wawasan penerapan keilmuan Manajemen Bisnis khususnya strategi terhadap bisnis model dan pengukuran kinerja perusahaan manufaktur di Surabaya.

1.5 Ruang Lingkup

Ruang lingkup pada penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yakni berisikan batasan dan asumsi yang digunakan dalam pengerjaan penelitian ini.

1.5.1 Batasan

Pada proses penelitian ini masalah yang dikaji hanya terbatas pada perusahaan PT. BBI dengan BSC untuk waktu satu tahun.

1.5.2 Asumsi

Pada proses penelitian ini diasumsikan bahwa tidak ada perubahan informasi selama penelitian dilakukan.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini dibagi menjadi beberapa bab untuk memudahkan penulisan dan pembahasan penelitian. Berikut adalah sistematika penulisan pada penelitian ini:

BAB I Pendahuluan

Berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat yang didapatkan, ruang lingkup penelitian yakni batasan dan asumsi.

BAB II Landasan Teori

Berisi teori-teori yang digunakan sebagai referensi dan studi literatur penelitian yang berhubungan dengan *Business Model Canvas*, *Balanced Scorecard*, dan *Partial Least Square*.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini membahas mengenai tahapan atau proses yang dilakukan saat melakukan penelitian. Isi dari bab ini diantaranya menjelaskan desain riset, obyek dan waktu penelitian, metode yang digunakan dalam mengumpulkan data dan menganalisisnya.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Membahas terkait pengolahan dan pembahasan data penelitian diantaranya mengenai profil perusahaan secara umum serta menjelaskan terkait BMC eksisting yang ada pada PT. BBI, penjabaran integrasi BMC menjadi BSC sehingga dapat digunakan sebagai acuan pengukuran kinerja perusahaan, serta pengolahan data dengan menggunakan metode PLS dalam memvalidasi strategi obyektif.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Berisi penjelasan hasil penelitian secara menyeluruh dalam bentuk simpulan serta saran yang berhubungan dengan penelitian ini bagi beberapa pihak yaitu bagi PT. BBI serta bagi penelitian selanjutnya.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam suatu penelitian terdapat beberapa istilah serta teori yang digunakan sebagai dasar acuan dalam melaksanakan proses penelitian. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai istilah-istilah atau kata-kata yang digunakan pada penelitian serta dasar teori yang digunakan dan kajian penelitian terdahulu.

2.1 Strategi Perusahaan

Strategi merupakan metode bagaimana suatu tujuan akan dicapai sehingga strategi umumnya berkaitan dengan hubungan antara tujuan dan sarana dengan hasil yang ingin dicapai (Nickols, 2016). Strategi juga merupakan rangkaian pilihan dalam menentukan kesempatan yang ingin dicapai dan pasar potensial dalam kesempatan tersebut (Applegate et. al., 2009).

Mainardes et al., (2014) mengungkapkan strategi telah dilakukan sebagai keterampilan manajemen (administrasi, kepemimpinan, berbicara di depan umum, dan kekuatan). Konsep dari strategi telah digunakan dalam berbagai aspek dalam manajemen yang berarti segala hal dirumuskan dan dilakukan secara tepat pada posisi maupun lingkungan tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan kemampuan dan keterampilan perusahaan dalam berbagai aspek untuk mencapai dan mewujudkan tujuannya.

Aspek-aspek pada perusahaan digambarkan melalui tiga intisari yang ada pada perusahaan menurut Teacy dan Wieserma dalam Eichen (2006) dan setiap perusahaan harus memiliki salah satunya yakni *operational excellence*, *customer intimacy*, dan *product leadership*.

1. *Operational excellence*

Perusahaan yang memfokuskan pada *operational excellence* berarti menyediakan konsumen dengan produk yang harganya sangat rendah. Adapun hal yang menjadi sasaran pada *operational excellence* adalah memproduksi produk dengan efisiensi yang tinggi, menggunakan IT dalam inventori dan pemesanan sehingga layanan pelanggan juga menasar terkait kenyamanan pelanggan yang tinggi dengan tujuan membuat setiap pelanggan mudah dalam interaksi, senang, dan akurat. Pegawai yang dipekerjakan juga harus mampu

bekerja dalam tim dengan tingkat tinggi. Penerapan *operational excellence* contohnya ada pada Wal-Mart, FedEx, Dell, dan McDonalds.

2. *Customer intimacy*

Berfokus pada pemenuhan kebutuhan konsumen secara keberlanjutan dalam menyediakan produk dan jasa terkait guna meningkatkan kepuasan pelanggan. *Customer intimacy* berinvestasi pada pekerja yang memiliki keterampilan tinggi dan memberikan pengetahuan yang besar untuk memecahkan masalah pelanggan di lapangan.

3. *Product leadership*

Perusahaan yang memfokuskan pada *product leadership* berarti perusahaan yang sangat berani mengambil risiko untuk masa depan karena *product leadership* merupakan langkah dalam berinovasi dan tetap memimpin persaingan sehingga diperlukan produksi secara berkelanjutan baik barang maupun jasa. Pegawai yang bekerja pada perusahaan dengan fokus tersebut harus dapat berpikir kreatif dan mampu bekerja secara fleksibel.

Dalam hal ini PT. BBI memfokuskan strategi pada nilai *operational excellence* yakni bagaimana perusahaan dapat menyediakan produk dengan efisiensi biaya yang tinggi sehingga dapat menurunkan beban usaha dan harga pokok produksi.

2.2. **Business Model Canvas (BMC)**

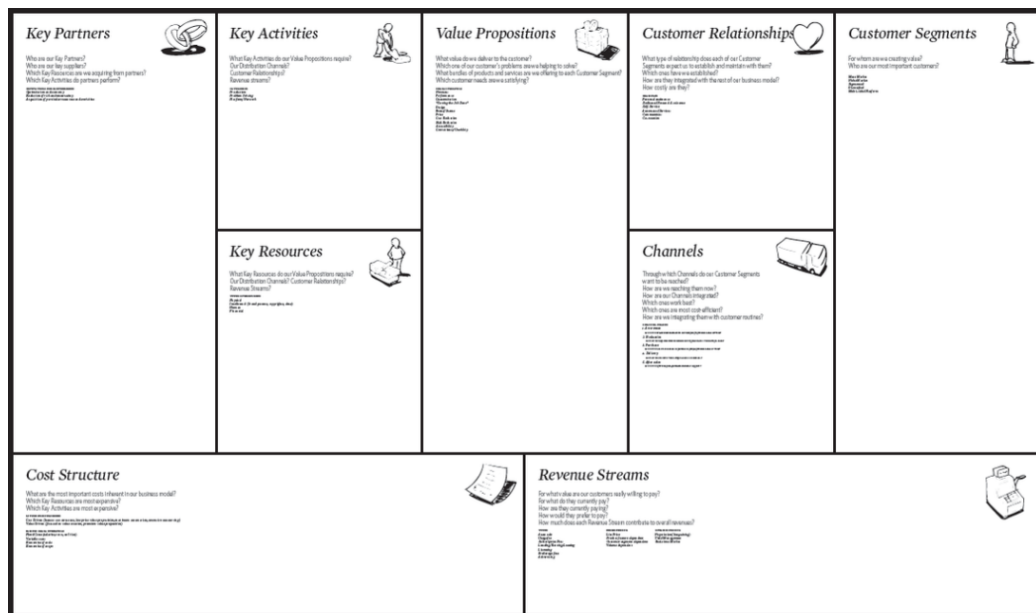
Definisi bisnis model merupakan metode rasional bagi perusahaan dalam menciptakan, menyampaikan nilai tambah serta menangkap peluang (Osterwalder dan Pigneur, 2009). Dapat diartikan bahwa bisnis model merupakan alat bagi perusahaan untuk mengonsep hal-hal apa yang dimiliki dan dapat dihasilkan oleh perusahaan sehingga dapat diterima oleh konsumennya secara luas.

Joyce dan Paquin (2016) mengungkapkan bahwa bisnis model mampu menjadi alat penunjang bagi perusahaan guna mengupayakan kemampuannya agar tetap eksis melalui pendekatan *outside-in* atau *inside-out*. Pendekatan secara *outside-in* yakni mengeksplorasi peluang guna menciptakan inovasi perusahaan melalui beberapa ide bisnis model, hal tersebut memungkinkan perusahaan dalam mengembangkan bisnis model yang dimilikinya. Secara sederhana perusahaan mengidentifikasi tantangan eksternal guna memicu potensi internalnya.

Sedangkan pendekatan *inside-out* merupakan pendekatan yang melibatkan potensi perusahaan saat ini. Dapat diartikan bahwa perusahaan menyesuaikan potensi internalnya untuk mengatasi masalah eksternalnya.

Dalam penelitian ini perusahaan PT. BBI melakukan pendekatan secara *outside-in* yang mana digambarkan melalui BMC. BMC dapat membantu perusahaan menggambarkan berbagai elemen yang dibutuhkan perusahaan dan menghubungkannya secara potensial, tidak hanya itu BMC juga dapat menggambarkan pengaruh dari nilai yang diciptakan oleh perusahaan.

BMC memiliki sembilan blok yang terdiri dari *value propositions*, *customer segments*, *customer relationships*, *channels*, *revenue stream*, *key activities*, *key resources*, *key partners*, *cost structure* seperti yang tersaji pada gambar 2.1.



Gambar 2. 1 *Building blocks Business Model Canvas*
(Sumber: Osterwalder dan Pigneur, 2009)

Berikut adalah penjabaran masing-masing blok yang ada pada BMC menurut Osterwalder dan Pigneur (2009).

1. *Customer Segments* (CS)

Customer merupakan poin terpenting dalam suatu bisnis model karena berperan sebagai pemberi keuntungan bagi perusahaan serta menjadi penentu bagi perusahaan untuk memiliki waktu yang lama bertahan pada bisnisnya. *Customer segments* dalam BMC mendefinisikan sekumpulan orang atau organisasi berbeda

yang menjadi target bagi perusahaan untuk dicapai dan dilayani. Suatu perusahaan dapat melayani beberapa *customer segments*.

2. *Value Propositions* (VP)

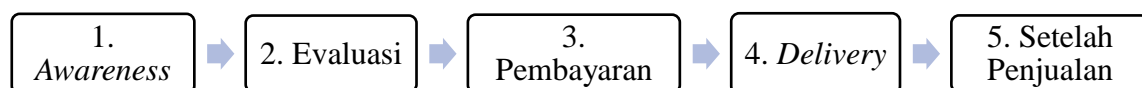
Merupakan produk dari perusahaan baik barang maupun jasa yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pada *customer segments* dan merupakan agregasi atau sekumpulan keuntungan produk yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumennya.

3. *Channels* (Ch)

Menggambarkan bagaimana perusahaan dapat menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments* serta mencapai *customer segment* yang dimaksud. Fungsi dari *channels* diantaranya:

1. Menyampaikan *value proposition* yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen.
2. Sebagai jembatan bagi konsumen dalam hal *pra dan post-purchase* (kegiatan sebelum dan pasca pembelian).

Channels juga memiliki lima fase tetapi *channels* pada suatu perusahaan dapat hanya terdiri dari satu fase. Gambaran fase yang ada pada *channels* terdapat pada gambar 2.2.



Gambar 2. 2 Fase *channels Business Model Canvas*

4. *Customer Relationship* (CR)

Hubungan pelanggan menggambarkan bagaimana perusahaan menjalin hubungan dengan *customer segments*nya baik itu yang diharapkan oleh konsumen maupun perusahaan tersebut. Hubungan pelanggan digunakan untuk memengaruhi *customer experience* secara mendalam. Hubungan pelanggan dipengaruhi oleh beberapa dorongan yakni: (1) Akuisisi pelanggan, (2) Retensi pelanggan, (3) Meningkatkan penjualan

Beberapa kategori hubungan pelanggan yang dapat diaplikasikan perusahaan kepada *customer segments*nya diantaranya:

- a. *Personal assistance* – pelanggan dapat berkomunikasi dengan perwakilan perusahaan guna mendapat bantuan saat proses penjualan maupun setelah proses penjualan yang dapat terjadi melalui *call center* perusahaan, *e-mail* maupun fasilitas pendukung lainnya.
- b. *Co-creation* – melibatkan pelanggan dalam menciptakan nilai baru bagi perusahaan misalnya dengan memfasilitasi pelanggan melalui *review* produk.

5. *Revenue Stream (RS)*

Arus pendapatan menggambarkan pendapatan yang diperoleh perusahaan dari masing-masing *customer segments*. Blok arus pendapatan menjelaskan apa saja nilai yang pelanggan ingin bayarkan, berapa jumlah nilai yang pelanggan bayarkan. Arus pendapatan memiliki dua tipe, yakni:

- 1) Pendapatan transaksi, ialah pendapatan yang diperoleh dari satu kali pembayaran yang dilakukan pelanggan.
- 2) Pendapatan berulang, pendapatan yang diperoleh dari pembayaran yang sedang berlangsung untuk memberikan *value propositions* atau memberikan imbalan pascapembelian kepada pelanggan.

Arus pendapatan masing-masing perusahaan memiliki mekanisme penentuan harga yang berbeda yang mana tipe penentuan harga tersebut dapat memengaruhi besarnya pendapatan yang diperoleh perusahaan.

6. *Key Resources (KS)*

Sumber daya merupakan seperangkat aset yang digunakan untuk menciptakan dan menawarkan *value propositions*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan, serta mendapatkan pendapatan. Setiap perusahaan memiliki *key resources* yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan model bisnisnya. *Key resources* terdiri dari beberapa jenis yaitu fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Berikut penjabarannya:

- a. Fisik, meliputi fasilitas manufaktur, gedung, kendaraan, mesin, sistem, jaringan distribusi.
- b. Intelektual, meliputi merek, hak milik, hak paten dan hak cipta, *partnership*, dan *database* pelanggan yang merupakan komponen paling penting dalam bisnis model.

- c. Manusia, setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia sebagian besar sumber daya manusia merupakan hal yang sangat menonjol dalam bisnis model tertentu.
- d. Finansial, sumber daya keuangan atau jaminan keuangan dibutuhkan dalam beberapa model bisnis misalnya uang kas, jalur kredit, atau saham untuk mennggaji karyawan.

7. *Key Activities* (KA)

Key activities menjabarkan hal-hal penting yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam kegiatan operasinya agar mencapai kesuksesan. Sama halnya dengan *key resources*, *key activities* turut menciptakan dan menawarkan *value propositions*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan, serta mendapatkan pendapatan sesuai dengan bisnis model yang diterapkan perusahaan. Adapun *key activities* dikategorikan sebagai berikut.

- 1) Produksi, aktivitas yang meliputi desain, pembuatan, dan menyampaikan produk dalam kuantitas atau kualitas tertentu. Adapun aktivitas produksi mayoritas dilakukan oleh perusahaan manufaktur.
- 2) *Problem solving*, aktivitas yang berhubungan dengan solusi baru untuk masalah-masalah yang dihadapi pelanggan.
- 3) *Platform* atau jaringan, bisnis model didesain dengan sebuah *platform* didominasi oleh jaringan-jaringan *key activities*. Misal jaringan, *matchmaking platform*, software, bahkan merek.

8. *Key Partnership*

Menggambarkan mengenai jaringan *supplier* (pemasok) dan rekan yang dapat membuat sebuah model bisnis bekerja. Perusahaan membuat aliansi untuk bisnis modelnya, menurunkan risiko, serta memperoleh sumber daya. Terdapat empat jenis *partnership* yakni: (1) Strategi aliansi antara non-kompetitor, (2) Strategi kemitraan antara kompetitor, (3) *Join venture* untuk mengembangkan bisnis baru, (4) Kerjasama *buyer-supplier* untuk menjamin pasokan yang terpercaya.

Adapun tiga hal yang melatar belakangi adanya pembentukan kerjasama:

- 1) Optimasi dan skala ekonomi

- 2) Desain untuk mengalokasi sumber daya dan aktivitas karena tidak masuk akal bagi perusahaan jika memiliki seluruh sumber daya dan mengoperasikan aktivitasnya sendiri.
- 3) Menurunkan risiko dan ketidak pastian
- 4) Akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu

Tidak semua perusahaan memiliki semua sumber daya atau melakukan semua aktivitasnya berdasarkan bisnis model. Kebanyakan perusahaan bergantung pada perusahaan lain untuk menyediakan sumber daya atau melakukan aktivitas tertentu. Misal perusahaan ponsel yang bekerja sama dengan perusahaan penyedia sistem operasi bagi ponsel.

9. *Cost Structure* (CS)

Struktur biaya merupakan gambaran seluruh biaya yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan bisnis model misalnya membuat dan menyampaikan *value*, menjaga hubungan pelanggan, dan mendapatkan pendapatan. Biaya-biaya tersebut dapat dihitung setelah melakukan pengonsepan pada blok-blok bisnis model kanvas sebelumnya. Dalam menyusun struktur biaya terdapat jenis-jenis yang menjadi perhatian, diantaranya:

- 1) Biaya tetap, biaya yang selalu sama jumlah untuk dikeluarkan meskipun *volume* produk yang dihasilkan berubah.
- 2) Biaya variabel, biaya yang berubah-ubah sesuai dengan jumlah *volume* dari produk yang dihasilkan.
- 3) Skala ekonomi, keuntungan biaya yang dinikmati oleh perusahaan sebagai hasil dari pertambahan jumlah produksi.
- 4) Jangkauan ekonomi, keuntungan biaya yang dinikmati perusahaan sehubungan dengan semakin besarnya kegiatan operasional.

2.3 Manajemen Kinerja

Cokins (2009) menerangkan bahwa manajemen kinerja ialah peningkatan sinkronisasi untuk menciptakan nilai untuk dan dari *customer* dengan hasil penciptaan nilai ekonomi untuk pemilik dan juga *stockholders*. Singkatnya, manajemen kinerja ialah terjemahan dari rencana-rencana menjadi hasil atau eksekusi sebagai proses dari manajemen strategi organisasi.

Sedangkan untuk mengukur efisiensi dan efektifitas suatu tindakan atau kegiatan dalam implementasi strategi dilakukan pengukuran kinerja yang mana hal tersebut merupakan suatu proses untuk menentukan dan mengetahui bagaimana kesuksesan suatu organisasi atau individu dalam mencapai tujuan. Bagi suatu organisasi atau perusahaan pengukuran kinerja merupakan hal yang penting hal tersebut diungkapkan oleh Kaplan (1996) jika perusahaan tidak dapat mengukur kinerja maka perusahaan tersebut tidak dapat mengelolanya (perusahaan tersebut).

Dalam penelitian ini akan dikembangkan suatu pengukuran kinerja dengan *framework* BSC yang mana strategik obyektifnya berasal dari hasil analisis BMC sehingga hal tersebut dapat menjadi suatu *dashboard* manajemen perusahaan dalam mengelola operasionalnya.

2.3.1 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu *framework* pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Northon di Harvard Business School di awal tahun 1990-an, BSC telah menjadi *tools* pengukuran kinerja yang tidak diragukan lagi penggunaannya dan telah banyak digunakan secara luas (Amando et al, 2011). Menurut Kaplan dan Norton (1996) BSC merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dari hasil implementasi strategis yang dimiliki oleh perusahaan dan bertujuan untuk membuat strategi bisnis lebih terukur dan konkrit.

BSC terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial*) yang menerangkan cara untuk memuaskan *shareholders*, perspektif pelanggan (*customer perspective*) menerangkan cara menjaga hubungan dengan pelanggan, proses internal (*internal process*) menggambarkan tentang proses apa saja yang dapat dinilai sebagai *added value* perusahaan, dan juga pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) yang menggambarkan cara agar perusahaan dapat terus belajar dan tumbuh (improvisasi kinerjanya).

1. Perspektif keuangan

Finansial menjadi tujuan utama dan ukuran di perspektif lainnya karena terukur secara ekonomi. Adapun tujuan dari pengukuran finansial adalah:

- a. Menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi
- b. Menjadi sasaran akhir dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya.

2. Perspektif pelanggan

Pada perspektif pelanggan perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang dituju. Saat ini filosofi manajemen mengemukakan pentingnya fokus pada pelanggan dan kepuasan pelanggan dalam bisnis apa saja dengan indikator utama: jika pelanggan tidak puas maka pelanggan akan mencari produk lain yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Dalam mengembangkan metrik ini perusahaan harus melakukan analisis pelanggan dan jenis-jenis proses yang disediakan untuk segmen pelanggan perusahaan.

3. Bisnis proses internal

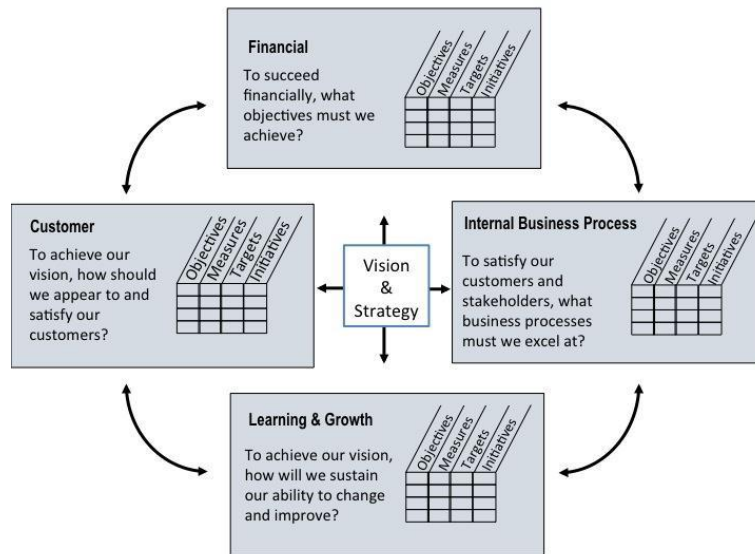
Pada perspektif ini manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang penting dan memungkinkan manajer mengetahui seberapa baik bisnis perusahaan berjalan. Serta kesesuaian produk atau jasa terhadap kebutuhan pelanggan. Metrik pada perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang benar-benar mengetahui proses internal secara detail.

4. Pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini meliputi pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang saling terkait untuk pegawai dan perusahaan meningkatkan kinerjanya. Pada suatu organisasi *knowledge-worker* manusia merupakan sumber daya utama. Kaplan dan Norton berpendapat bahwa “pembelajaran” merupakan hal yang lebih dari sekedar “pelatihan” tetapi juga termasuk mentoring dalam suatu organisasi. Prinsip dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *people*, *system*, dan *organizational procedure*.

Keempat perspektif tersebut saling berkaitan dan menjadi hubungan sebab-akibat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja bagi perusahaan seperti yang tampak pada gambar 2.3. Adapun cara menggunakan BSC menurut Rasila et., al (2010) yakni:

1. Mengetahui tujuan perusahaan dalam hal ini adalah visi, misi, maupun tujuan perusahaan.
2. Memprioritaskan tujuan apa yang saat ini perlu untuk direalisasikan, tujuannya agar dapat menemukan cara dalam mencapai tujuan perusahaan dan hal tersebut merupakan transformasi ke pengukuran kuantitatif.



Gambar 2. 3 Hubungan perspektif *Balanced Scorecard*
(Sumber gambar: Kaplan dan Norton, 1996)

2.3.2 Key Performance Indicators (KPI)

Menurut Parmenter (2007) banyak perusahaan ataupun organisasi yang menggunakan ukuran kerja yang salah dan banyak diantara mereka yang mengartikan KPI dengan interpretasi yang kurang tepat, karena hanya sedikit perusahaan yang benar-benar memahami arti KPI. Terdapat tiga ukuran kinerja, yaitu:

1. Indikator hasil utama (*Key Result Indicators*), menggambarkan bagaimana keberhasilan secara perspektif.
2. Indikator kinerja (*Performance Indicators*), menjelaskan apa yang harus dilakukan.
3. Indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*), menjelaskan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja secara dramatis.

Dalam sebuah KPI setiap sasaran strategis disarankan untuk memiliki satu hingga dua KPI dan secara keseluruhan dari sebuah peta strategis perusahaan akan lebih baik apabila tidak lebih dari 30 KPI. Diberlakukannya pembatasan ini dikarenakan apabila jumlah KPI yang terlalu banyak akan membuat perusahaan tidak fokus dalam mencapai sasaran strategis.

Menurut Parmenter (2007), terdapat tujuh karakteristik KPI yang efektif untuk digunakan, yaitu:

1. Ukuran *non-financial*, tidak hanya dinyatakan dalam dolar, yen, dan sebagainya.

2. Ukuran kekerapan, misalnya harian atau 24 jam/7 hari.
3. Ditindaklanjuti oleh tim manajemen senior.
4. Semua staf harus memahami pengukuran dan tindakan koreksi.
5. Baik individu maupun tim harus ikut bertanggungjawab.
6. Berpengaruh signifikan, misalnya berpengaruh hampir pada *critical success factor* dan lebih dari satu perspektif BSC.
7. Berpengaruh positif, menurut Sholihah et. Al., (2013), dalam menentukan KPI tidak boleh menimbulkan ambiguitas atau multi interpretasi, KPI juga harus SMART (*Specific, Measurable, Agreeable, Realistic, Timebound*). KPI juga berhubungan dengan pengumpulan data, hal ini diperlukan sebagai dasar pengukuran kinerja KPI.

Apabila KPI telah selesai dibangun dari sasaran strategis, maka dilanjutkan dengan menentukan nilai target yang ingin dicapai. Tujuan dari penentuan target ini agar dapat mengetahui apakah hasil dari KPI yang telah diisi, performansinya sesuai harapan atau tidak, bagus atau tidak. Apabila nilainya sama dengan target, maka dapat dikatakan bahwa performansinya cukup baik karena sesuai ekspektasi dan apabila lebih dari target maka dapat dikatakan performansinya sangat bagus karena dapat melebihi target yang ditentukan, begitu pula sebaliknya.

Untuk memperoleh suatu kartu nilai dari organisasi (*scorecard*) seperti layaknya rapor, maka perlu dilakukan perhitungan nilai dari kinerja organisasi disetiap sasaran strateginya. *Score* ini diperoleh dengan menggunakan rumus:

$$Skor = (Actual : Target) \times Weight$$

Adapun penilaian kinerja sangat bergantung dari skor yang diperoleh tiap KPI. *Scoring system* dan *traffic light system* merupakan rambu-rambu untuk mengetahui KPI telah mencapai target atau tidak. *Scoring system* didasarkan dengan metode *higher is better* dan *lower is better* (Dewi et. al., 2010).

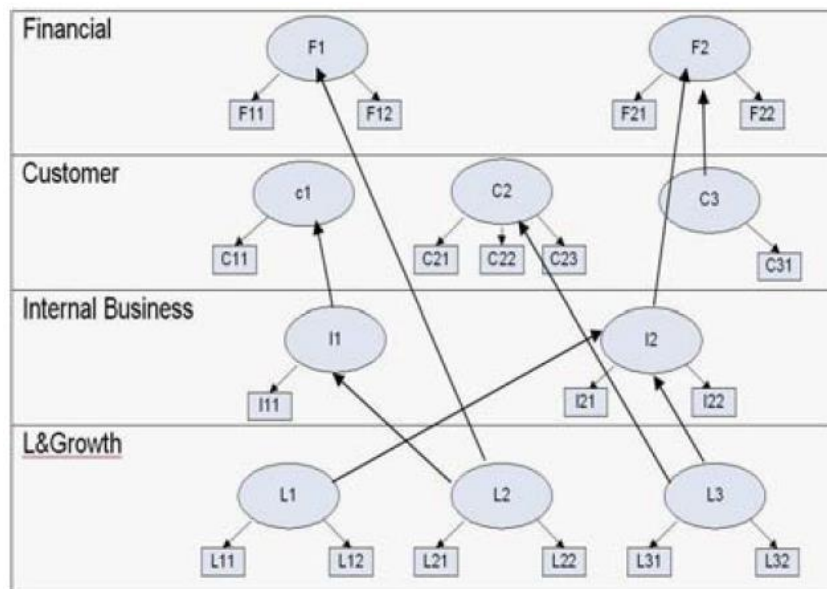
- a. *Higher is better*, semakin tinggi pencapaian maka indikasi semakin baik dan skor semakin tinggi. Rumus yang digunakan adalah skor.
- b. *Higher is worse*, semakin tinggi pencapaian maka indikasi semakin buruk dan skor semakin rendah. Rumus yang digunakan adalah $(2 - (realisasi/target))$ bobot KPI yang mana angka 2 (dua) adalah mutlak.

2.3.3 Structural Equation Model (SEM)

Untuk memvisualisasikan keterkaitan antar *strategic objective* pada *strategy map* BSC dilakukan dengan metode *Structural Equation Model* (SEM). Peta strategi atau *strategy map* merupakan visualisasi dari hubungan sebab akibat dari sistem manajemen yang ada pada BSC (Jassbi et al., 2011). Perancangan peta strategi dengan hubungan sebab akibat yang jelas akan mengarahkan pada pemahaman derivasi startegi perusahaan (Saghaei dan Ghasemi, 2009).

Adapun penggunaan SEM karena SEM merupakan alat pengujian statistik untuk menguji hubungan yang diusulkan. SEM memungkinkan peneliti dalam menyelesaikan serangkaian pertanyaan terkait penelitian pada analisis tunggal, sistematis, dan komprehensif (Saghaei dan Ghasemi, 2009). SEM juga dikenal sebagai *path analysis* atau analisis posisi yang mana SEM merupakan teknik yang memungkinkan peneliti dalam mengukur dampak secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat dianalisis karena merupakan dugaan, atau tidak dapat diteliti secara langsung (Elola et. al, 2016).

Adapun langkah-langkah yang dilakukan untuk mengukur strategi obyektif yakni (Saghaei dan Ghasemi, 2009). Gambar 2.4 merupakan konsep pengukuran validasi strategi obyektif.



Gambar 2. 4 Konsep pengukuran strategi obyektif BSC
(Sumber: Saghaei dan Ghasemi, 2009)

1. Memilih metode analisis

Metode analisis yang digunakan untuk mengukur hubungan sebab-akibat antar strategi obyektif BSC pada penelitian ini dengan menggunakan pendekatan PLS (*Partial Least Square*). PLS merupakan pendekatan baru yang diperkenalkan oleh Herman Wold dan sering disebut *soft modeling*. PLS memungkinkan untuk melakukan pemodelan persamaan struktural dengan ukuran sampel yang relatif kecil serta tidak memerlukan asumsi *normal multivariate*.

2. Indikasi kecocokan

Setelah memilih model dilakukan penilaian secara spesifik sesuai dengan metode yang telah dipilih. Metode PLS tidak menggunakan kriteria kecocokan model adapun kriteria yang digunakan pada metode PLS ialah:

- a) Penilaian model pengukuran menghubungkan semua variabel atau indikator dengan variabel latennya. Variabel laten dalam hal ini ialah strategi obyektif.
- b) Penilaian model struktural yakni semua variabel laten dihubungkan satu dengan lainnya.

2.4 Tinjauan Pustaka

Sub-bab ini menjelaskan mengenai penelitian-penelitian tentang BMC maupun BSC yang telah dilakukan dahulu, tidak hanya itu sub-bab ini juga menjelaskan mengenai peta dan posisi penelitian yang dilakukan pada penelitian ini.

2.4.1 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian mengenai rancangan pengukuran kinerja BSC berdasarkan BMC pada PT. BBI peneliti telah mengkaji lima penelitian terdahulu sebagai acuan teori dalam membangun dasar pemikiran Penelitian-penelitian tersebut akan dijabarkan sebagai berikut dan diringkas pada tabel 2.1.

1) *An approach to business model innovation and design for strategic sustainable Development*

Penelitian ini menjelaskan bahwa desain dan inovasi bisnis model saat ini gagal untuk mencukupi dimensi ketahanan bisnis. Kasus yang terjadi ketahanan bisnis sama sekali tidak dapat dipahami karena perencanaan dan lingkup sistemnya tidak mencukupi, kompetensi untuk membawa orang-orang pada kerjasama

sistematik untuk mencapai ketahanan bisnis sangat rendah sehingga melaksanakan kombinasi FSSD dengan BMC yang dapat mendukung desain dan inovasi bisnis model untuk pengembangan strategi ketahanan.

Adapun manfaat yang diberikan oleh *paper* ini bagi penelitian integrasi BMC menuju arsitektur proses BSC adalah memberikan gagasan mengenai pengintegrasian BMC terhadap FSSD sehingga menghasilkan suatu strategi bagi perusahaan.

2) *Methodology for The Building Process Integration of BMC and Technological Map*

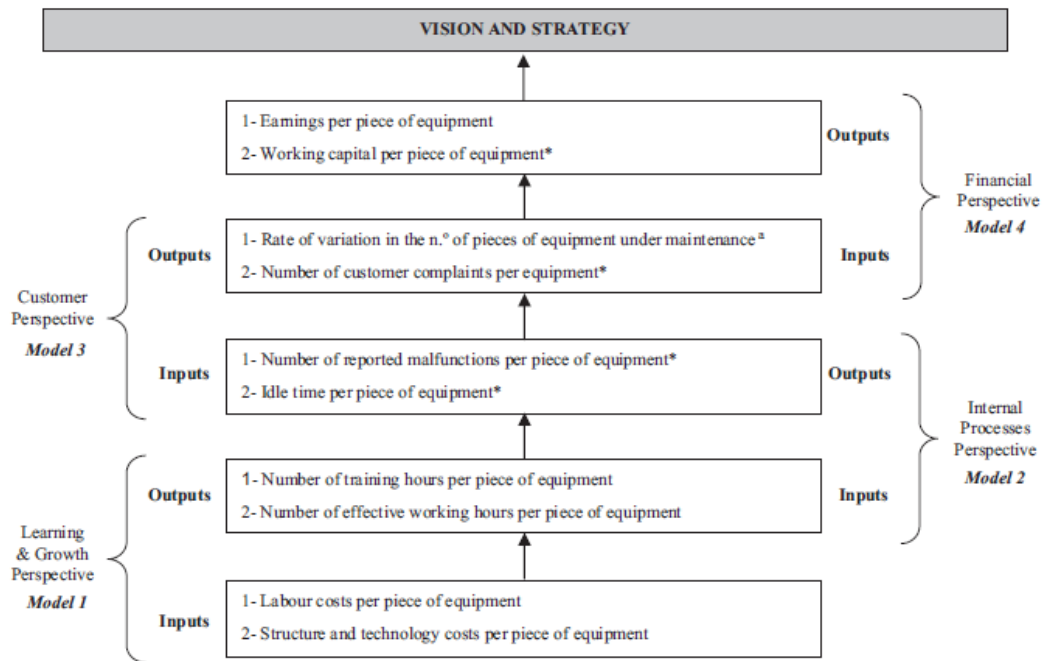
BMC mengidentifikasi bagian-bagian penting dari bisnis secara sederhana namun memberikan penerimaan dan penyebaran yang cukup besar bagi perusahaan. Sedangkan *Technological Roadmap* (TR) merupakan alat yang memvisualisasi hubungan pasar, teknologi, dan strategi produk dari waktu ke waktu. Penelitian ini mencoba menggabungkan keduanya menjadi metode integrasi untuk menyediakan model bisnis dan *roadmap* teknologi untuk ide bisnis atau konsep produk baru.

Manfaat yang diberikan *paper* tersebut bagi penelitian ini adalah memberikan wawasan mengenai integrasi BMC pada *Technological Roadmap* sehingga menghasilkan strategi bagi perusahaan.

3) *Integrating the Data Envelopment Analysis and The Balanced Scorecard Approach*

Penelitian ini berusaha untuk mengintegrasikan metode pengambilan keputusan *Data Envelopment Analysis* (DEA) dengan BSC serta menghasilkan rekomendasi dari hasil teori yang diterapkan pada praktik sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan secara tepat untuk unit bisnisnya. Penelitian ini dilakukan dengan studi kasus pada perusahaan multinasional yang beroperasi di area transportasi udara di Portugal.

Penelitian menggunakan metode *expert opinion* yakni berdiskusi dengan *General Directors* dan *Regional Directors* perusahaan, hasil yang didapatkan adalah kuantitatif berdasarkan *literature review* penelitian-penelitian sebelumnya.



Gambar 2. 5 Kombinasi DEA dan BSC

Penelitian ini memberikan informasi mengenai cara dalam mengkombinasi metode DEA dengan BSC sehingga dapat mengukur kinerja pada DMU (*Decision Making Units*) seperti yang disajikan pada gambar 2.5.

4) *A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach*

Paper ini menerangkan bagaimana *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang merupakan sebuah sistem perencanaan sumber daya perusahaan yang mengintegrasikan informasi dan mempercepat distribusi pada seluruh fungsi dan departemen perusahaan untuk meningkatkan kinerja operasional organisasi diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* sehingga dapat mengukur tingkat kinerja sistem ERP dan kontribusinya terhadap strategi perusahaan. Penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan di Taiwan. Manfaat *paper* ini pada penelitian ialah sebagai bentuk gagasan pada penerapan BSC yang diimplementasikan secara langsung pada suatu sistem di perusahaan sehingga mendapatkan nilai ukuran kinerja perusahaan.

5) *Business Model, Business Strategy, and Innovation*

Paper ini menjelaskan mengenai konsep dasar dari bisnis model yang seharusnya dimiliki oleh perusahaan supaya dapat berinovasi dan memiliki keuntungan persaingan dengan zaman yang kian berubah akan teknologi.

Perkembangan bisnis saat ini diharapkan dapat mengutamakan kebutuhan konsumen terutama sejak teknologi ikut serta dalam menyediakan informasi dengan biaya rendah. Hal tersebut seharusnya menjadi evaluasi ulang bagi *value propositions* yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumennya di berbagai sektor. Sehingga seharusnya bisnis model yang dimiliki oleh perusahaan dapat melibatkan teknologi di dalamnya.

2.4.2 Peta dan Posisi Penelitian

Dengan meninjau penelitian sebelumnya peneliti mengelompokkan penelitian mengenai integrasi BMC dengan BSC menjadi empat fokus penelitian yakni:

1. Dasar teori BMC yang mengungkapkan bagaimana konsep dan teknis yang baik dalam pembuatan bisnis model.
2. Pegintegrasian BMC dengan *tools* lain yakni keterlibatan BMC apabila disatukan dengan *tools* strategi lain.
3. Dasar teori BSC yang menjelaskan mengenai bagaimana konsep dan teknis yang baik dalam menyusun BSC untuk arahan strategi perusahaan.
4. Implikasi BSC yaitu pengintegrasian BSC dengan *tools* lain.

Tabel 2. 1 Peta dan posisi penelitian

Topik	Integrasi BMC	Integrasi BSC	Integrasi BMC dan BSC
Integrasi BMC dengan proses BSC	Jarrin ey. Al., (2015) Franca et. al., (2015) Teece (2009)	Shena et. al., (2015) Amado et. al., (2011)	(*)

Penelitian ini akan mengungkap bagaimana sebaiknya konsep dan teknis dalam membuat BMC serta BSC melalui studi kasus PT. BBI. Penelitian ini tidak hanya membahas masing-masing BMC maupun BSC tetapi juga mengintegrasikan keduanya supaya menjadi kerangka kerja startegis perusahaan guna meningkatkan kinerjanya.

2.5 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dibangun melalui kerangka pemikiran yang didasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan pada sub-bab sebelumnya serta menganalisis dan mengembangkan konsep dan pemikiran terjemahan BMC pada BSC oleh Richardson (2014). Penelitian ini menguraikan Business Model Canvas perusahaan terhadap pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) empat perspektif sehingga membentuk sistem manajemen unggul (*management excellency system*). Masing-masingnya telah digambarkan pada sub-bab masing-masing yakni BMC dan BSC.

2.5.1 Translate BMC to BSC

Penelitian ini mengembangkan konsep terjemahan BMC ke BSC yang dikemukakan oleh Richardson (2014) yang memberikan gambaran serta arahan dalam menerjemahkan model bisnis BMC menjadi konsep pengukuran kinerja BSC. Richardson (2014) menjelaskan bahwa BMC sangat membantu perusahaan dalam mengembangkan dan mendokumentasikan apa yang diciptakan, disampaikan, dan peluang yang ditangkap oleh perusahaan.

1. Bagian atas peta strategi

Visi dan misi berada pada bagian puncak peta strategi. Visi dan misi bukanlah aspek yang termasuk dalam BMC tetapi merupakan hal penting yang menggambarkan hal-hal pokok untuk dieksekusi pada bisnis model dan strategi. Blok BMC yang termasuk pada bagian ini adalah VP yang diberikan kepada pelanggan berdasarkan target pasar (CS).

2. Perspektif keuangan

Merupakan perencanaan sumber pendapatan (RS) dan cara dalam memengaruhi kenaikan untuk pertumbuhan laba perusahaan. Selain itu tujuan yang lain yakni bagaimana perencanaan aset yang optimal dan mendukung adanya keuntungan bagi perusahaan.

3. Perspektif pelanggan

Perspektif ini merupakan pengembangan VP dengan memetakan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Hal tersebut berhubungan pula dengan CR yakni bagaimana cara untuk melayani dan berhubungan dengan pelanggan sebagai bagian dari VP.

4. Perspektif proses internal

Elemen BMC pada perspektif ini yaitu KA yang merupakan aktivitas kritis dan spesifik dalam menciptakan VP dan bagaimana perusahaan harus mampu mencapai tujuan, CH bertujuan untuk mengidentifikasi kunci *channel* yang digunakan untuk menyampaikan VP, CS merupakan rincian pengeluaran aktivitas dan *channels* yang harus dilakukan untuk mencapai keuntungan.

5. Perspektif *supplier* dan *partner*

Blok KP yang merincikan bagaimana perusahaan bekerjasama dengan *supplier* dan *partner* untuk mengeksekusi KA dengan mengidentifikasi CH untuk mengetahui saluran yang mendukung pemberian VP kepada pelanggan yang mengurangi CS dalam menyampaikan VP.

6. Perspektif kapabilitas organisasi

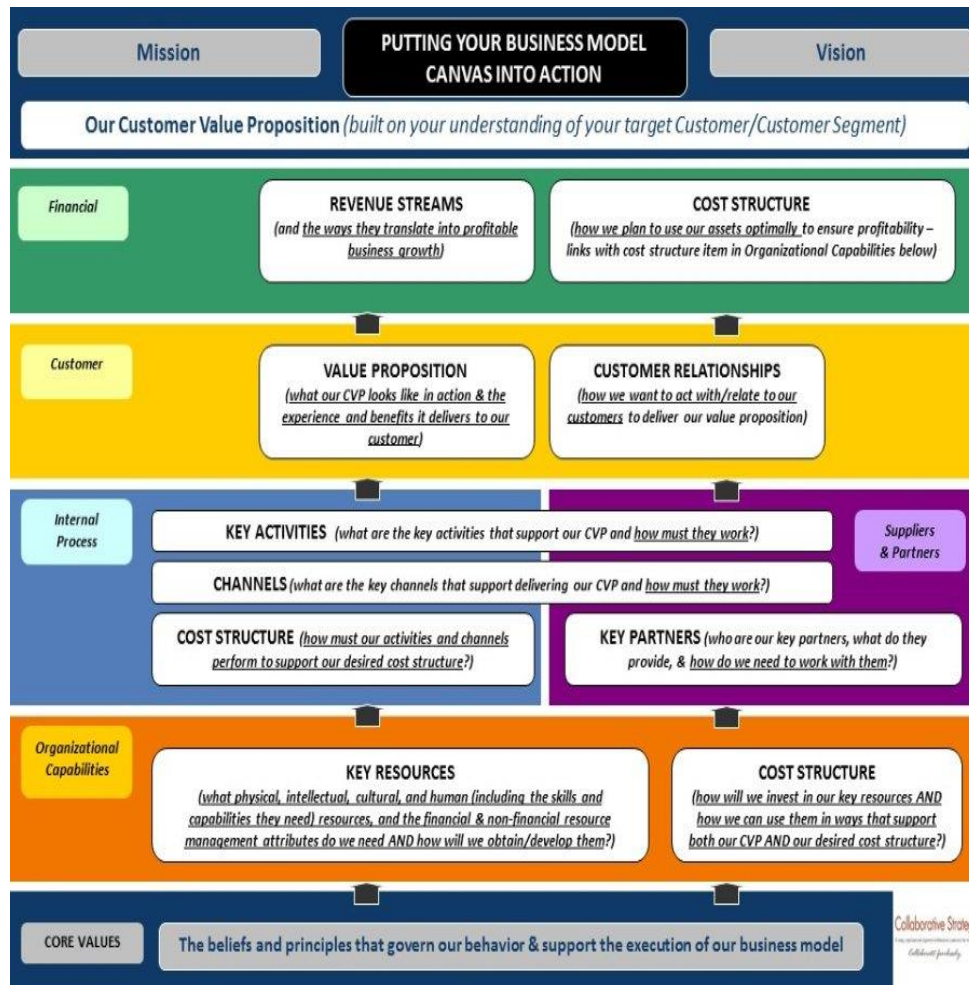
Blok BMC yang termasuk dalam perspektif ini adalah KR dan CS yakni aset-aset yang dimiliki perusahaan diantaranya fisik, budaya, SDM serta bagaimana perusahaan menginvestasikan sumber daya yang dimilikinya.

7. Bagian bawah peta strategi

Pada bagian bawah peta strategi memuat *core value* (nilai inti) yang dipercaya dan menjadi prinsip bagi perusahaan. Nilai inti penting untuk membuat suatu keputusan dan menghasilkan keberhasilan eksekusi pada bisnis model dan bisnis strategi.

Gambar 2.6 adalah indikator yang dapat dihubungkan pada keduanya sehingga dapat dibentuk untuk mendapatkan arsitektur proses dari BMC ke BSC menurut Richardson (2014).

Dari penjelasan tersebut peneliti juga bermaksud mengkritisi ide dan konsep yang disampaikan oleh Richardson (2014). Konsep dan ide tersebut belum disampaikan melalui sumber teoritis resmi seperti jurnal ataupun artikel ilmiah maka konsep tersebut perlu dikaji melalui penelitian sehingga dapat dijadikan sebagai pengetahuan penelitian. Adapun penelitian ini bermaksud mengembangkan konsep tersebut dengan cara menganalisis ide dan konsep Richardson (2014) dan menghubungkan teori BMC dengan BSC empat perspektif. Berikut merupakan penjelasan mengenai konsep terjemahan BMC menjadi arsitektur proses BSC.



Gambar 2. 6 Konsep integrasi BMC ke BSC
(sumber: Richardson, 2014)

1. Perspektif keuangan (*financial*)

Pada perspektif ini memuat mengenai perencanaan keuangan meliputi bagaimana perusahaan mendapatkan sumber pendapatan (*Revenue stream*) dan perencanaan perusahaan dalam pengeluarannya (*Cost structure*). Keuangan menjadi tolok ukur yang penting dalam meringkas konsekuensi ekonomi dari tindakan-tindakan yang telah dilakukan perusahaan. Perspektif keuangan berhubungan dengan pengukuran laba, misalnya pendapatan operasional, pengembalian modal yang digunakan, pertumbuhan pendapatan atau arus kas (Kaplan dan Norton, 1996). Dalam BMC sendiri yang dapat menjadi bagian dalam perspektif keuangan ialah RS dan CS. RS menggambarkan proses pendapatan yang diperoleh perusahaan dari konsumen, CS melaporkan hal-hal apa saja yang menjadi biaya operasional perusahaan (Osterwalder dan Pigneur,

2009). Namun pada konsep Richardson (2014) *customer value proposition* justru menjadi tolok ukur utama sehingga hal tersebut tidak diterapkan pada penelitian ini dan menjadikan *financial* sebagai tolok ukur karena tujuan utama adalah mengembalikan kesehatan keuangan perusahaan.

2. Perspektif pelanggan (*customer*)

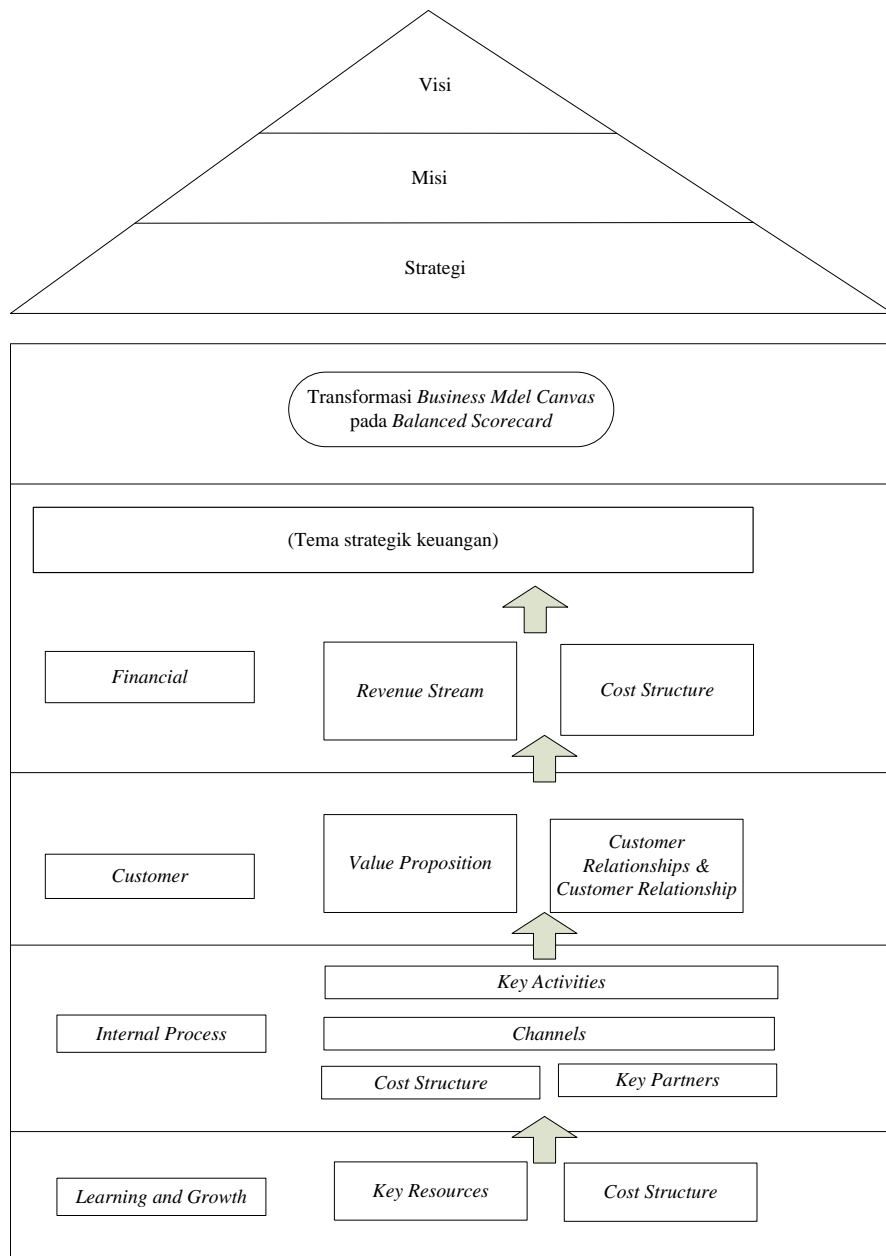
Memuat mengenai pengembangan dari *Value propositions* yang ditujukan kepada pelanggan (*Customer segments*) sehingga dipikirkan pula mengenai hubungan dengan pelanggan (*Customer relationship*). Perspektif pelanggan mengartikulasi hal-hal yang berkaitan dengan pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan diantaranya mencakup pengukuran dari VP yang disampaikan perusahaan kepada konsumen pada segmen pasar tertentu. Hal-hal yang dapat menjadi tujuan diantaranya kepuasan pelanggan, retensi pelanggan (Kaplan dan Norton, 1996). VP, CR, dan CS dapat digolongkan pada perspektif pelanggan sebab menurut Osterwalder dan Pigneur (2009) VP mengidentifikasi bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan konsumennya yang digolongkan, sedangkan pada CS dan CR menjabarkan hubungan yang dibangun oleh perusahaan kepada segmen pasarnya. Pada konsep Richardson (2014) blok *customer segment* tidak disertakan dan hanya mengukur VP dan CR sehingga pada penelitian ini CS disertakan.

3. Perspektif proses bisnis internal (*internal process*)

Pada perspektif *internal business process* manajer mengidentifikasi proses-proses kritis yang harus dilakukan untuk dapat memenuhi permintaan konsumen. Hal tersebut diturunkan dari ekspektasi pihak eksternal. Proses operasional tersebut cukup penting karena berkaitan dengan hal-hal yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan yakni perlunya mengidentifikasi biaya, kualitas, waktu dan karakteristik kinerja yang dapat menunjang proses tersebut (Kaplan dan Norton, 1996). Hal-hal tersebut tergambar pada blok KA, KP, RS, Ch, dan CS dalam BMC sebagai detail pelaksana proses bisnis dan aktivitas operasional yang dilakukan oleh perusahaan seperti yang dijelaskan oleh Osterwalder dan Pigneur (2009) sehingga peneliti menerima konsep Richardson (2014) untuk diterapkan pada perspektif ini:

- a. *Key Activities*, kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam proses bisnisnya serta mendukung bagaimana perusahaan mencapai tujuannya yakni melalui penciptaan VP dan model kerja.
 - b. *Channels*, dalam penyampaian VP dilakukan suatu aktivitas antara perusahaan dan konsumen yang mendukung bagaimana perusahaan melakukan mencapai kesuksesannya diantaranya melalui komunikasi, distribusi, dan penjualan.
 - c. *Cost structure*, melaporkan biaya operasional pada KR, KA, dan KP dalam melaksanakan aktivitas operasional yang tergambar melalui *variable cost*.
 - d. *Key partners*, seluruh *supplier* dan *partner* yang membantu perusahaan dalam melaksanakan proses bisnisnya diantaranya memenuhi kebutuhan material produksi.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)
- Pada perspektif ini membahas mengenai hal-hal yang berkaitan langsung dengan organisasi yakni strategi dalam mewujudkan kinerja yang unggul secara umum memuat investasi pada SDM, sistem serta proses dalam membangun kapabilitas organisasi (Kaplan dan Norton, 1996) sehingga blok BMC yang mampu menjadi bagian dalam perspektif *learning & growth* sesuai definisi dari Osterwalder dan Pigneur (2009) adalah KR dan CS yang sesuai dengan konsep Richardson (2014):
- a. *Key resource*, sumber daya yang mampu membuat dan menyampaikan VP misalnya: intelektual, budaya, dan pegawai itu sendiri.
 - b. *Cost structure*, dalam menunjang pembentukan dan pengembangan SDM perusahaan dibutuhkan biaya untuk memenuhi perspektif tersebut (investasi *intangible* maupun *tangible* aset).

Gambar 2.7 merupakan gambaran kerangka pemikiran untuk menerjemahkan bisnis model BMC menjadi pengukuran kinerja BSC empat perspektif untuk dapat digunakan perusahaan sebagai pengukuran kinerja.



Gambar 2. 7 Konsep kerangka pemikiran terjemahan BMC ke BSC

Tabel 2. 2 Kajian penelitian terdahulu

Judul	<i>An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development</i>	<i>Methodology for the building process integration of BMC and Technological Map</i>	<i>A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach</i>	<i>Business Model, Business strategy, and Innovation</i>	<i>Integrating the Data Envelopment Analysis and the Balanced Scorecard approaches for enhanced performance assessment</i>
Penulis	César Levy França, Göran Broman, Karl-Henrik Robèrt, George Basile, Louise Trygg	Miguel Angel Toro-Jarrín, Idalia Estefania Ponce-Jaramillo, David Güemes-Castorena	Shen, Yung-Chi Chen, Pih-Shuw Wang, Chun-Hsien	David J. Teece	Carla A.F.Amado, Sérgio P.Santos, PedroM.Marques
Tahun	2015	2016	2016	2009	2011
Masalah	- Desain dan inovasi bisnis model saat ini gagal untuk mencukupi dimensi ketahanan bisnis. kasus yang terjadi ketahanan bisnis sama sekali tidak dapat dipahami karena perencanaan dan lingkup sistemnya tidak mencukupi, kompetensi untuk membawa orang-orang pada kerjasama sistematis untuk mencapai ketahanan bisnis sangat rendah.	BMC mengidentifikasi bagian-bagian penting dari bisnis secara sederhana namun memberikan penerimaan dan penyebaran yang cukup besar bagi perusahaan. Sedangkan TR merupakan alat yang memvisualisasi hubungan pasar, teknologi, dan strategi produk dari waktu ke waktu. Penelitian ini mencoba menggabungkan BMC dan TR menjadi metode integrasi untuk menyediakan model bisnis bisnis dan roadmap teknologi untuk ide bisnis atau konsep produk baru.	ERP tidak dapat mengukur kinerja yang dihasilkan sistem terhadap perusahaan sehingga digunakan BSC yang memiliki persektif finansial dan non-finansial untuk membuat ukuran kinerja perusahaan	- bisnis model seringkali disebutkan namun sangat jarang untuk dianalisis, sehingga sangat sulit untuk dimengerti (bisnis model yang dimaksud).	Penelitian ini berusaha untuk mengintegrasikan teknik pengambilan keputusan Data Envelopment Analysis (DEA) dengan perspektif BSC, mengeksplorasi kegunaan teknik penelitian operasional dalam konteks operasional yang nyata sehingga menghasilkan rekomendasi kesuksesan teori dalam praktik.

Tabel 2.2 Kajian Penelitian terdahulu (Lanjutan)

Judul	<i>An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development</i>	<i>Methodology for the building process integration of BMC and Technological Map</i>	<i>A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach</i>	<i>Business Model, Business strategy, and Innovation</i>	<i>Integrating the Data Envelopment Analysis and the Balanced Scorecard approaches for enhanced performance assessment</i>
Hasil	<ul style="list-style-type: none"> - kombinasi FSSD dengan BMC dapat mendukung desain dan inovasi bisnis model untuk pengembangan strategi ketahanan. 	<ul style="list-style-type: none"> - proses pembentukan integrasi membuktikan bahwa kedua alat dapat saling melengkapi dan menghasilkan metodologi yang kuat yang mana merangkai masing-masing proses keduanya dan menghasilkan dua produk strategi yang selaras. - aplikasi dari metodologi yang dihasilkan membantu mendapatkan ide-ide dari sekumpulan orang dengan berbeda keahlian dan pengetahuan dalam perusahaan. - dalam proses integrasi BMC dapat dilengkapi dengan perspektif waktu yang dimiliki TRM. 	<ul style="list-style-type: none"> - membuat framework BSC mengenai sistem ERP yang digunakan di perusahaan. 	teori bisnis model	<ul style="list-style-type: none"> - penelitian dilakukan di Departemen Equipment Maintenance yang menghasilkan 14 delegasi. Masing-masing delegasi tersebut diukur sesuai dengan empat perspektif BSC

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian dibutuhkan beberapa tahapan dan teknik untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Bab ini menjelaskan mengenai konsep dan model penelitian serta model variabel penelitian dan gambaran teknik pengukuran serta sampel yang menjadi sasaran penelitian. Selain itu dijelaskan pula mengenai gambaran dari obyek penelitian, jenis data dan teknik analisis data, serta proses penelitian baik rencana maupun rencana kuesioner penelitian.

3.1 Proses Penelitian

Gambar 3.1 merupakan alur penelitian. Tahap pertama ialah tahap identifikasi dan perumusan masalah, tahap identifikasi potensi penelitian yakni observasi dan menganalisis kondisi eksisting perusahaan dan mengidentifikasi permasalahan perusahaan terkait pengembangan bisnis model yang dibutuhkan dengan tujuan mengetahui kondisi eksisting PT. BBI serta permasalahan yang sedang dihadapi dan mengetahui penerapan bisnis model serta pengukuran kinerja eksisting perusahaan.

Tahap selanjutnya yaitu tahap pengumpulan data. Tahap ini yakni mendapatkan bisnis model eksisting PT. BBI berbasis BMC melalui data sekunder dan wawancara dengan *expert* perusahaan.

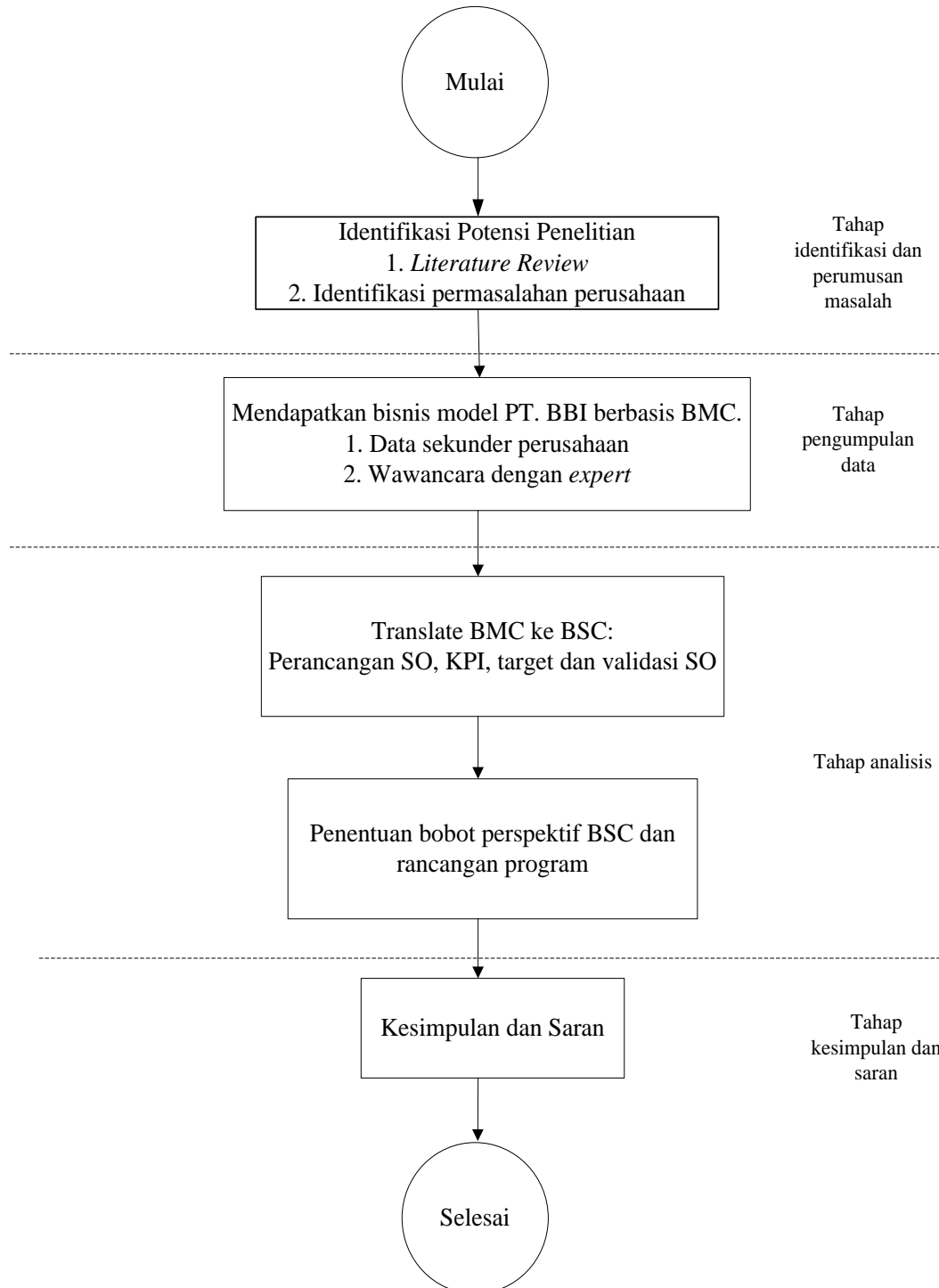
Yang terakhir yakni tahap analisis. Tahap analisis merupakan lanjutan dari hasil pengolahan data, tahap ini mulai merancang BSC empat perspektif untuk PT. BBI dengan cara *translate* BMC yang telah didapatkan. *Translate* BMC ke BSC didasari dengan studi literatur, tahap ini merancang SO perusahaan yang disesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi oleh PT. BBI. Selain itu tahap ini juga merancang KPI dan target dari masing-masing SO dengan cara wawancara dengan *expert* PT. BBI.

Setelah terbentuk rancangan SO maka dilakukan validasi masing-masing SO dengan menggunakan PLS. Validasi dilakukan untuk mengetahui keterkaitan dan hubungan antar SO.

Setelah menguji validitas lalu dilakukan pembobotan masing-masing perspektif. Pembobotan dilakukan dengan cara membagi jumlah SO masing-

masing perspektif dengan jumlah SO total yang telah dirancang. Pembobotan ini bertujuan mengidentifikasi dan mengetahui tingkat kepentingan masing-masing perspektif pada BSC PT. BBI.

Tahap terakhir yakni kesimpulan dan saran. Tahap ini menyimpulkan hasil penelitian secara garis besar dan menjawab tujuan penelitian.



Gambar 3. 1 Proses penelitian

3.2 Desain Riset

Untuk mencapai tujuan riset dalam menintegrasi bisnis model BMC dengan BSC PT. BBI maka diperlukan desain riset secara *exploratory*. Pasuraman (2010) dalam Kuncoro (2013) menjelaskan *exploratory* yakni penelitian yang memiliki tujuan untuk mengembangkan pengetahuan atau dugaan yang sifatnya masih baru dan untuk memberikan arahan bagi penelitian sebelumnya.

Metode yang digunakan adalah studi kasus yakni identifikasi masalah pada perusahaan manufaktur PT. Boma Bisma Indra terkait bisnis model yang dimilikinya melalui *expert opinion* dengan cara *key-informant Technique* yaitu mencari dan mewawancarai beberapa orang yang ahli terhadap bidang yang berhubungan dengan situasi yang akan diteliti (Kuncoro, 2013).

Responden pada penelitian ini adalah para manajer dan atau *Board of Directors* (BOD) dari PT. Boma Bisma Indra. Posisi penelitian ini adalah eksploratif yang diukur dengan metode PLS-SEM pada strategic obyektif BSC guna membuat rancangan arsitektur proses BSC yang berasal dari BMC bagi perusahaan manufaktur PT. Boma Bisma Indra.

3.3 Obyek dan Waktu Penelitian

Obyek pada penelitian ini adalah PT. Boma Bisma Indra, perusahaan BUMN manufaktur yang bergerak dalam bidang industri konversi energi, industri permesinan, sarana dan prasarana industri dan agro industri, jasa dan perdagangan. Waktu penelitian dimulai pada bulan Oktober 2016 hingga Maret 2017.

3.4 Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan data yang dilakukan dalam penelitian ini melalui *purposive sampling* yang mana penulis telah menentukan responden dari pihak perusahaan dengan kriteria merupakan *top management* atau *middle management* di perusahaan.

Pertimbangan pemilihan kriteria tersebut adalah responden/narasumber mengerti dan memahami tujuan perusahaan jangka panjang serta kondisi eksisting dan capaian-capaian perusahaan sehingga dapat diketahui seberapa jauh usaha yang telah dilakukan oleh perusahaan. Responden dari penelitian ini ialah orang-orang yang menjabat sebagai Manajer ataupun *Board of Directors* di PT. BBI.

Adapun terdapat beberapa langkah dalam teknik pengambilan data yang dilakukan yakni observasi, wawancara, dan pengisian kuesioner. Observasi dilakukan untuk mengamati kondisi eksisting perusahaan. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dari responden, dan pengisian kuesioner dilakukan untuk memvalidasi strategik obyektif.

Wawancara bersifat semi-terstruktur dengan pertanyaan utama yang telah disiapkan untuk seluruh responden dan beberapa pertanyaan tambahan yang dapat digunakan bila dibutuhkan saat wawancara dilakukan sehingga diperoleh data yang dapat merepresentasi kondisi dari objek penelitian (Saunders et al., 1997).

Sedangkan dalam mengukur validasi strategi obyektif dengan menggunakan kuesioner yang dinilai dengan skala likert 5 poin dengan skala 1 yakni penilaian respon sangat tidak setuju hingga skala 5 yakni penilaian respon sangat setuju. Berikut adalah tabel 3.1 yang menjelaskan masing-masing respon skala likert.

Tabel 3. 1 Skala likert

Skala Likert	Respon
1	Sangat tidak setuju
2	Tidak setuju
3	Cukup setuju
4	Setuju
5	Sangat setuju

3.5 Jenis Data dan Teknik Pengolahan Data

Dalam penelitian ini membutuhkan data-data yang terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer yang dibutuhkan diperoleh dari hasil wawancara dan pengisian kuesioner dengan narasumber (*expert opinion*) PT. BBI dan data sekunder yang didapatkan dari dokumen PT. BBI antara lain laporan tahunan, *blue print* Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), dan laporan pengukuran kinerja eksisting perusahaan.

Sedangkan teknik pengolahan data yang dilakukan pada penelitian ini mengacu pada beberapa hal sesuai dengan tahapan penelitian. Adapun analisis yang digunakan pada penelitian ini yakni analisis deskriptif, analisis BMC, analisis strategi obyektif yang dilakukan dengan metode SEM.

3.5.1 Metode *Structural Equation Model*

Metode *Structural Equation Model* (SEM) digunakan untuk memvisualisasikan hubungan sebab-akibat dari *startegy objective* yang ada pada *startegy map* BSC. Terdapat beberapa istilah pada SEM yang perlu dipahami menurut Wijanto (2008):

1. Variabel Laten

Merupakan konsep abstrak yang hanya dapat diamati secara tidak langsung melalui efeknya pada variabel teramati. Terdapat dua jenis variabel laten yaitu variabel eksogen dan variabel endogen.

- a. Variabel Eksogen – Variabel bebas pada semua persamaan yang ada pada model dan tidak dipengaruhi oleh variabel sebelumnya.
- b. Variabel Endogen – Variabel terikat atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel sebelumnya.

2. Variabel Manifest/Indikator

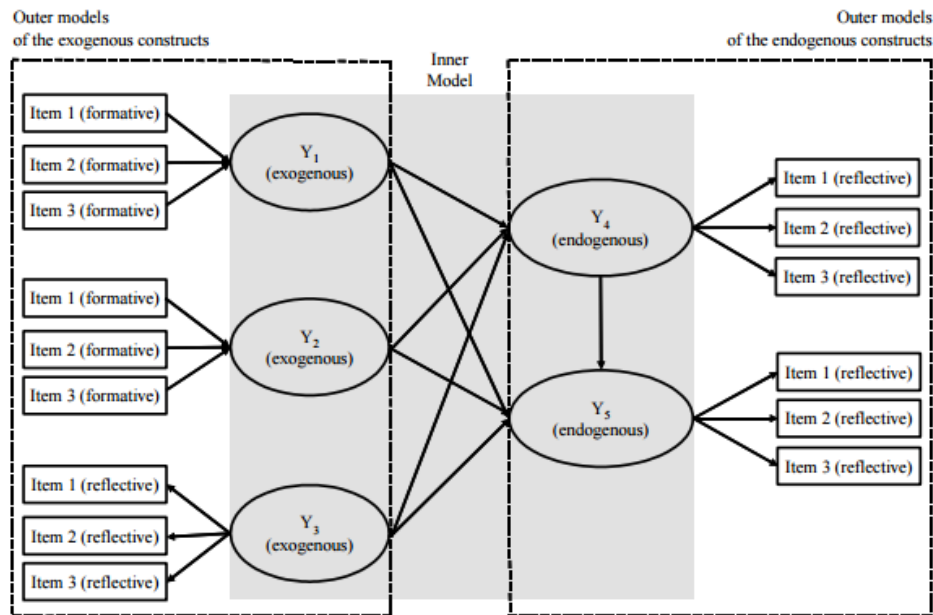
Variabel yang dapat diamati atau dapat diukur secara empiris dan sering disebut sebagai indikator. Variabel manifest merupakan ukuran dari variabel laten.

Variabel-variabel yang digunakan pada analisis ini didapatkan setelah terbentuknya konsep strategi obyektif yang ada pada masing-masing BSC PT. BBI.

3.5.1.1 *Partial Least Square*

Metode SEM yang digunakan untuk memvalidasi strategik obyektif BSC dalam hal ini dengan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan pendekatan model sebab-akibat yang bertujuan memaksimalkan penjelasan variasi dari konstruk variabel laten dependen (Hair, 2010).

PLS-SEM dapat digunakan pada kumpulan data yang kecil, teori yang digunakan belum sepenuhnya dikembangkan, data dengan distribusi non-normal, indikator formatif dan selektif, dan bertujuan dalam memprediksi variabel dependen (Elola, 2016). Penggunaan PLS-SEM pada penelitian ini dikarenakan penelitian bertujuan memprediksi dan mengembangkan teori dengan sampel penelitian yang kecil.



Gambar 3. 2 *Outer model* dan *inner model* PLS
(sumber: Hair et. al., 2014)

Terdapat spesifikasi model pada PLS-SEM seperti yang ada pada gambar 3.2 yakni *inner model* dan *outer model*. *Inner model* menampilkan hubungan antar konstruk yang dievaluasi, sedangkan *outer model* berguna untuk mengevaluasi hubungan antara variabel indikator dengan konstruk yang ada (Hair et. al., 2014).

Langkah-langkah dengan menggunakan uji PLS SEM (Jaya dan Sumertajaya, 2008; Elola et. al., 2016; Hair et. al., 2014) yakni:

1. Merancang model struktural (*inner model*)

Merancang model hubungan variabel laten atau SO pada peta strategi BSC.

2. Merancang model pengukuran (*outer model*)

Perancangan model pengukuran dibutuhkan untuk mengetahui indikator bersifat reflektif atau formatif.

3. Mengkonstruksi diagram alur

Untuk memudahkan pemahaman hasil perancangan struktural dan pengukuran.

4. Estimasi

Estimasi merupakan metode pendugaan pada PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan iterasi yakni berhenti apabila telah tercapai kondisi konvergen.

5. *Goodness of Fit*

Terdapat beberapa uji pada masing-masing *outer model* maupun *inner model*.

1.) *Outer model*

- a. *Convergent validity*, mengukur korelasi skor indikator reflektif dengan skor reflektif variable latennya dengan *loading* 0,5.
- b. *Discriminant validity*, membandingkan nilai *square root of average* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi konstruk lainnya. Jika nilai AVE konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk maka dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik dengan rekomendasi nilai harus lebih besar dari 0,50.
- c. *Composite reliability*, jika kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ pada reliabilitas kompositnya maka kelompok indikator tersebut dapat dikatakan baik.

2.) *Inner model*

Tahap ini mengevaluasi hipotesis. Hal ini juga membantu membedakan antara hipotesis kausal yang relevan dan yang tidak mendukung bukti empiris. Kriteria pada penilaian ini yakni:

- a. Koefisien R^2 , pengukuran akurasi model yang diprediksi dengan nilai 0,75 – substansial ; 0,50 – moderate ; 0,25 – lemah.
- b. *Cross-validated redundancy* (Q^2), mengukur relevansi dari model yang diprediksi jika nilai $Q^2 > 0$ maka model dianggap memiliki prediksi yang relevan, jika $Q^2 \leq 0$ maka model kurang memiliki prediksi yang relevan.
- c. *Path coefficients*, mengukur hubungan hipotesis yang ada pada konstruk. Jika koefisien +1 maka menggambarkan hubungan yang positif dan sebaliknya jika koefisien -1 maka menggambarkan hubungan yang negatif.

6. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *t-test*. Jika didapatkan *t-statistic* $\geq 1,96$ maka disimpulkan hasilnya signifikan. Signifikansi pada *outer model* menunjukkan indikator dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten sedangkan signifikansi pada *inner model* menunjukkan variabel laten memiliki pengaruh terhadap variabel laten lainnya.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB IV

PENGUMPULAN DATA DAN ANALISIS HASIL

Pada bab ini akan dijabarkan mengenai gambaran umum obyek penelitian yakni PT. BBI yang meliputi sejarah perusahaan, visi dan misi yang dimiliki, struktur organisasi, unit bisnis yang dilaksanakan, sertifikat yang dimiliki perusahaan serta BMC eksisting perusahaan.

4.1 Profil PT. Boma Bisma Indra

PT. Boma Bisma Indra (PT. BBI) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang manufaktur meliputi bidang industri konversi energi, industri permesinan, sarana dan prasarana industri dan agro industri, dan jasa dan perdagangan.

PT. Boma Bisma Indra didirikan pada tahun 1971 yang merupakan hasil *merger* dari tiga perusahaan Belanda yakni De Bromo NV, De Industrie NV, dan De Vulkan NV yang pada tahun 1957 dinasionalisasi menjadi PN Boma, PN Bisma, dan PN Indra dibawah koordinasi Departemen Perindustrian.

Pada tahun 1989 PT. BBI ditetapkan sebagai salah satu industri strategis dibawah koordinasi Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS). Tahun 1999 PT. BBI menjadi anak perusahaan dari PT. Bahana Pakarya Industri Strategis sesuai dengan keputusan Menteri Hukum dan Perundang-undangan RI No. C-18.1884 01.04 tahun 1999 tanggal 17 Nopember 1999 tentang pengesahan perubahan Anggaran Dasar PT. Pakarya Industri menjadi PT. Bahana Pakarya Industri Strategis.

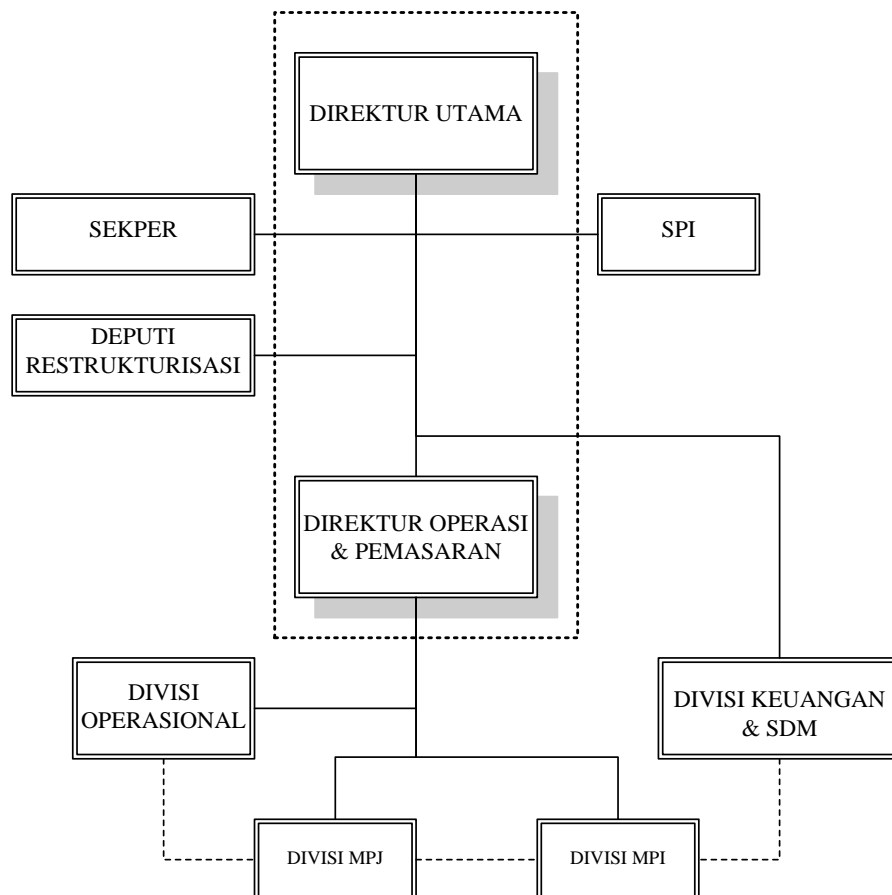
Kemudian pada tahun 2002 terbit Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2002 tanggal 23 September 2002 mengenai penyertaan modal Negara Republik Indonesia ke dalam modal saham PT. BBI dan menetapkan Negara Republik Indonesia mengambil alih seluruh penyertaan modal PT. Bahana Pakarya Industri Strategis dan PT. BBI sehingga saham yang diambil alih menjadi kekayaan Negara yang dikelola oleh Menteri Keuangan dan menghapus Peraturan Pemerintah No. 35 Tahun 1998 sehingga sejak itu PT. BBI menjadi PERSERO dibawah koordinasi Kementrian Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Adapun tujuan didirikannya PT. BBI adalah untuk turut serta melaksanakan dan menunjang

kebijakan serta program Pemerintah di bidang ekonomi dan konversi energi, industri permesinan, sarana dan prasarana industri dan agro industri, jasa dan perdagangan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Pada saat krisis di tahun 1998 PT. BBI sempat mengalami kolapse yang mengakibatkan banyak SDM berkompentensi tinggi memilih keluar dari PT. BBI untuk bergabung dengan perusahaan lain sehingga menyisakan SDM dengan kompetensi yang lemah hal tersebut berdampak pada kapasitas SDM PT. BBI yang terbatas.

4.1.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. BBI yang berlaku sejak tahun 2016, tersaji pada gambar 4.1.



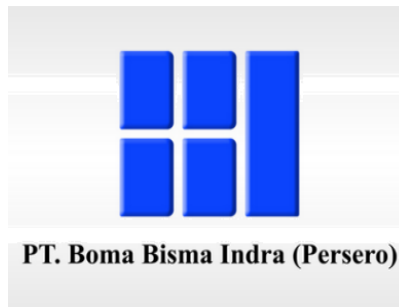
Gambar 4. 1 Struktur organisasi PT. BBI

4.1.2 Logo, Visi dan Misi

Dalam menjalankan perusahaannya PT. Boma Bisma Indra memiliki logo, visi, dan misi sebagai berikut:

a. Logo

Logo PT. BBI yang tersaji pada gambar 4.2.



Gambar 4. 2 Logo PT. BBI

b. Visi

Visi PT. BBBI yaitu “Menjadi perusahaan sehat dan berdaya saing di bidang manufaktur peralatan industri dan manajemen proyek di tingkat nasional.”

c. Misi

PT. BBI memiliki misi sebagai berikut:

1. Sebagai masyarakat industri bertekad membangun kepercayaan dan kesejahteraan bagi semua pemangku kepentingan.
2. Memperkuat infrastuktur bisnis untuk meningkatkan kinerja perseroan sehingga tercapai perusahaan yang sehat dan berkesinambungan.
3. Meningkatkan daya saing produk dan jasa perseroan di pasar nasional.
4. Meningkatkan kandungan TKDN untuk setiap produk dan jasa yang dihasilkan perseroan
5. Mendukung dan turut berpartisipasi untuk mensukseskan program Pemerintah di bidang kelistrikan dan tol maritim seta pembangunan infrastruktur lainnya.

4.1.3 Unit Bisnis

Dalam aktivitas bisnisnya PT. BBI memiliki 2 (dua) unit bisnis utama yakni:

1. Manajemen Proyek dan Jasa (MPJ)

Unit bisnis yang menaungi manajemen proyek diantaranya *Crude Palm Oil* (CPO) dan *Steam power Plant*. PT. BBI memiliki SDM dan teknologi profesional yang memungkinkan dalam perluasan ruang lingkup bisnis yang merupakan layanan untuk klien. Adapun jasa yang dilakukan pada *indsutrial general services* yakni *casting, calibration service and testing, precision*

machinery center, jasa pemeliharaan dan sistem kontrol peralatan penempaan dan agro industri.

2. Mesin dan Peralatan Industri

PT. BBI telah menjadi perusahaan handal yang menyediakan EPC (*Engineering, Procurement, Construction*) pada *thermal power plant*, *refinery*, dan *petrochemical process* yang dijamin dengan tim kerja yang solid dan berpengalaman mulai dari persiapan pada tahap operasi termasuk peningkatan untuk masa depan dalam kemampuan desain, fabrikasi, serta instalasi.

Secara ringkas lini bisnis yang dilaksanakan oleh PT. BBI digambarkan pada tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Lini bisnis PT. BBI		
Lokasi	Lini Usaha	Produk Utama
Pasuruan	<i>Manufacturing & Foundry</i>	1. <i>Condensers</i>
		2. <i>Pressure Vessels</i>
		3. <i>Heat Exchangers</i>
		4. <i>Automotive Parts</i>
		5. <i>Mill Rolls</i>
Surabaya	<i>Project Management & Machining Services</i>	1. <i>Sub-system for Refinery</i>
		2. <i>Sub-system for Gas Processing Plants</i>
		3. <i>Sub-system for Oil & Gas Storage Terminal</i>
		4. <i>CPO Mills & Sugar Mill Revitalization</i>
		5. <i>Geothermal & Power Plants</i>
		6. <i>Sub-system for Cement Plants</i>
		7. <i>Sub-system for Fertilizer Plants</i>
		8. <i>Machining</i>
		9. <i>Diesel Engine Recondition</i>

(Sumber: Laporan Konsultan PT. BBI)

4.1.4 Sertifikat Perusahaan

Dalam mendukung proses bisnis Sebagai perusahaan manufaktur pada industri strategis PT. BBI memiliki beberapa sertifikasi yang menunjukkan capaian kinerja perusahaan, sertifikat tersebut diantaranya:

- ASME U, U2, SS dan PP STAMP
- ISO 9001:2008 oleh Reindland
- BS OHSAS 18001:2007 oleh TUV Reidland
- Akreditasi Lab Kalibri

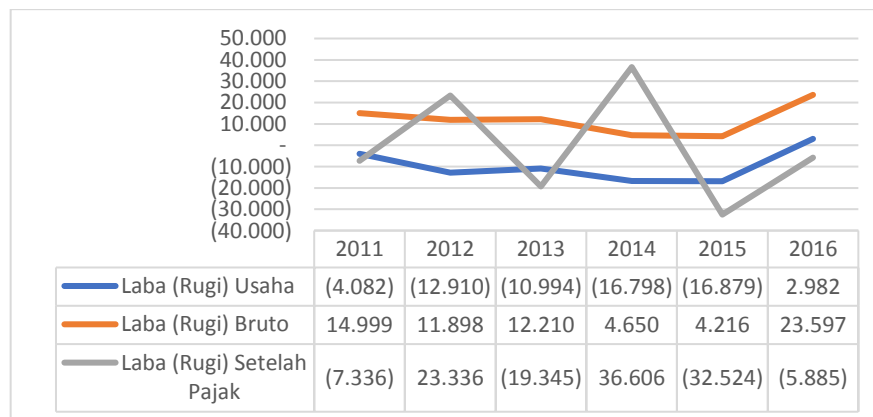
4.2 Kondisi Eksisting Perusahaan

Berikut akan dijelaskan secara umum mengenai kondisi eksisting PT. BBI sesuai hasil observasi dan wawancara kepada Manajer dan *Board of Directors* PT. BBI.

4.2.1 Keuangan

PT. BBI saat ini sedang mengalami permasalahan pada keuangan. Dari gambar 4.3 diketahui bahwa PT. BBI mengalami kenaikan dan penurunan laba bersih dari tahun 2012 hingga 2015 dan baru mengalami peningkatan pada tahun 2016.

Kerugian yang dialami PT. BBI diindikasikan akibat ketidakmampuan PT. BBI dalam modal usaha dan hutang perusahaan. Hal tersebut mengakibatkan berkurangnya kepercayaan konsumen terhadap PT. BBI sebagai pelaksana proyek sehingga terjadi penurunan penjualan dan penurunan reputasi perusahaan di mata konsumen.



Gambar 4. 3 Laporan laba (rugi) PT. BBI
(sumber: Laporan keuangan PT. BBI)

4.2.2 Customer

PT. BBI memiliki pelanggan dari dalam dan luar negeri. Dalam mengerjakan produksi atau proyeknya PT. BBI dapat menjadi *sub-con* ataupun *main-con*

tergantung pada proyek atau pesanan yang diperolehnya. Adapun dalam memperoleh konsumennya PT. BBI memiliki beberapa cara yakni:

- 1) Penawaran secara umum, hal ini dilakukan oleh perusahaan yang membuka tender yang dapat diikuti oleh perusahaan dengan kualifikasi tertentu. Dalam hal tersebut PT. BBI melakukan secara mandiri dengan memenuhi kualifikasi terhadap tender terkait. Melalui tender PT. BBI menampilkan kelebihan serta kekuatan yang dimiliki sehingga dapat mengalahkan kompetitor yang juga mengikuti tender tersebut.
- 2) Undangan, cara berikut dilakukan oleh perusahaan yang memang membutuhkan PT. BBI sebagai pemenuh kebutuhannya karena menganggap PT. BBI telah memenuhi kualifikasi sebagai pihak yang dapat diajak bekerjasama.
- 3) Penawaran secara langsung, cara ini dilakukan secara mandiri oleh PT. BBI yang mana PT. BBI menawarkan langsung jasa atau produk yang dimilikinya kepada calon konsumen. Adapun calon konsumen yang menjadi sasaran ialah para pelanggan lama PT. BBI, eks-BBI (orang-orang yang pernah bekerja di PT. BBI kemudian pindah ke perusahaan lain), dan koneksi lainnya yang dimiliki oleh karyawan PT. BBI.

Namun saat ini tidak banyak perusahaan yang berminat menjadikan PT. BBI sebagai *main-con* hal tersebut dikarenakan masalah kemampuan pendanaan yang belum mampu diselesaikan PT. BBI sehingga calon konsumen banyak yang lebih memilih kompetitor PT. BBI dibandingkan PT. BBI sendiri.

4.2.3 Internal Business Process

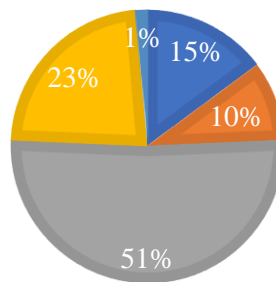
Masalah utama yang dihadapi oleh PT. BBI pada saat proses produksi ialah perencanaan produksi yang tidak terlaksana dengan baik salah satu penyebabnya ialah ketersediaan modal yang diperlukan untuk aktivitas produksi dalam pembelian bahan baku. Hal tersebut mengakibatkan pembelian bahan baku terlambat dan pelaksanaan produksi mengalami kemunduran waktu. Tidak hanya itu, adanya keterlambatan pembelian bahan baku juga mengakibatkan waktu lembur karyawan semakin banyak sehingga terjadi pengeluaran biaya yang cukup besar dalam biaya lembur karyawan.

4.2.4 Learning & Growth

Saat ini PT. BBI memiliki jumlah pegawai kurang lebih sebanyak 350 orang dengan jumlah rekrutmen per tahun kurang lebih sebanyak 5 orang. Jumlah tersebut merupakan hasil akhir setelah dilakukan *lay off* pekerja oleh perusahaan untuk mengefektifkan jumlah SDM PT. BBI. PT. BBI memiliki budaya 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin) dalam menjalankan aktivitasnya. Selain itu kedisiplinan karyawan juga dikontrol yang mana akan dilakukan pemotongan gaji bagi karyawan yang mengurangi jam kerja (misal datang terlambat atau bolos) yang dapat diketahui melalui *record finger print*. Adapun usia dari SDM yang dimiliki PT. BBI saat ini lebih banyak dengan kelompok usia > 49 tahun seperti yang ada pada gambar 4.4 dan 4.5.

Komposisi SDM Berdasarkan Kelompok Usia

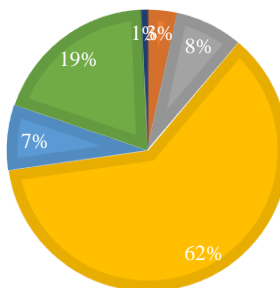
■ 20-30 ■ 31-40 ■ 41-50 ■ 51-55 ■ 56-60



Gambar 4. 4 Komposisi SDM PT. BBI berdasarkan usia
(Sumber: Laporan konsultan PT. BBI)

Komposisi SDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan

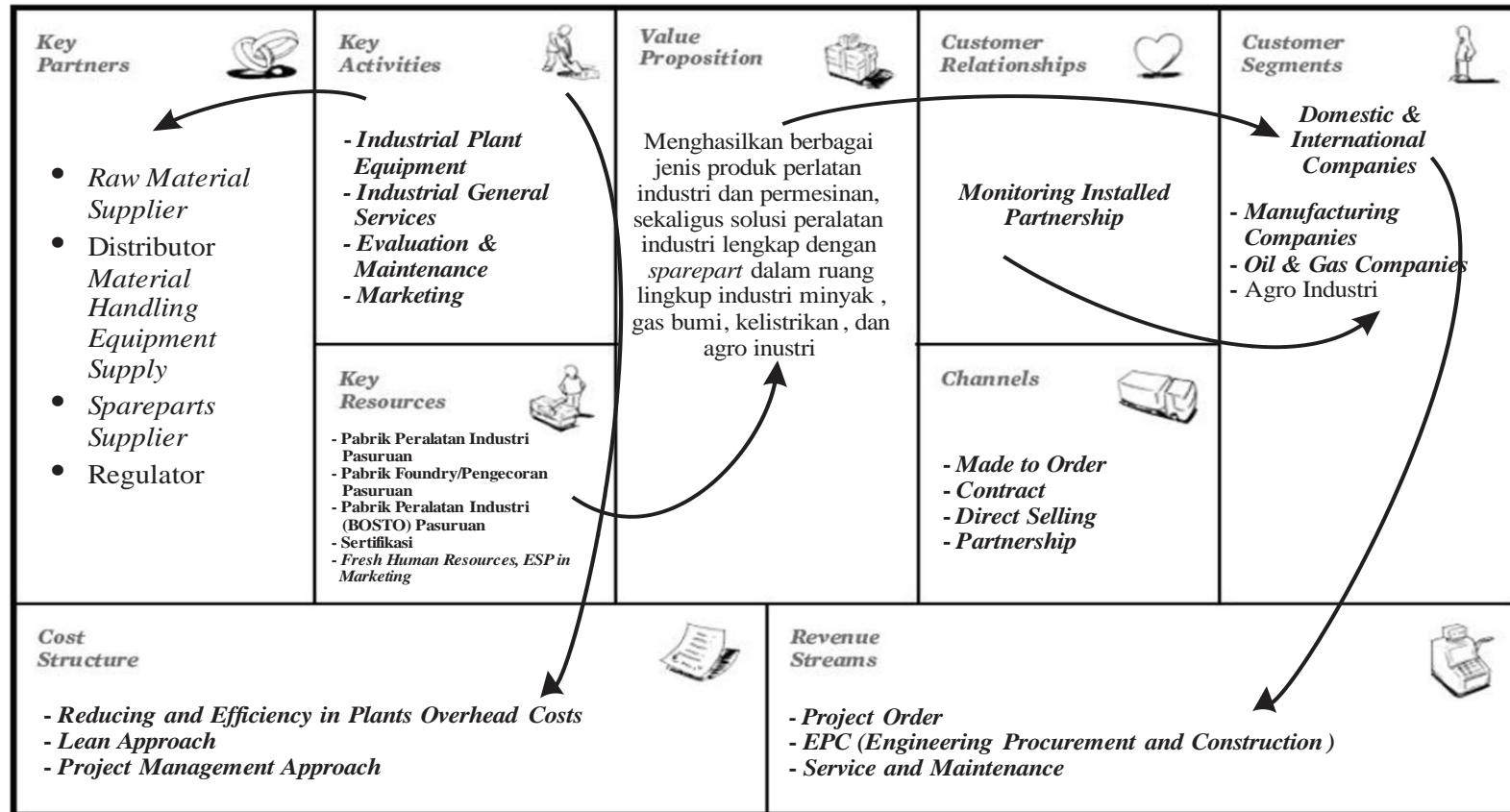
■ Tingkat Pendidikan ■ SD ■ SMP ■ SMA ■ D3 ■ S1 ■ S2



Gambar 4. 5 Komposisi SDM PT. BBI berdasarkan tingkat pendidikan
(Sumber: Laporan konsultan PT. BBI)

4.3 BMC Eksisting

Dalam menjalankan bisnisnya PT. BBI memiliki model bisnis yang digambarkan melalui *Business Model Canvas* (BMC). Gambar 4.6 adalah BMC eksisting pada PT. BBI.



Gambar 4. 6 *Business Model Canvas* Eksisting PT. BBI
 Sumber: Laporan konsultan PT. BBI

1. *Value Propositions* (VP)

VP merupakan produk atau jasa yang disampaikan perusahaan untuk konsumen. Adapun VP yang diberikan oleh PT. BBI pada konsumennya adalah penyediaan produk peralatan industri dan permesinan yang fokus pada industri konversi energi pada ruang lingkup industri minyak dan gas bumi, kelistrikan, dan agro industri serta *sparepart* nya dengan kualitas yang sesuai standar internasional. Produk-produk tersebut merupakan produk kustom (tidak diproduksi secara masal) yang kapasitas atau ukurannya disesuaikan dengan permintaan pelanggan, selain itu kualitas juga menjadi prioritas utama PT. BBI dalam memberikan hasil produknya kepada konsumen.

2. *Customer segments* (CS)

CS memetakan konsumen yang dilayani oleh PT BBI serta konsumen yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh PT. BBI. CS dari PT. BBI yakni perusahaan baik dari dalam maupun luar negeri yang bergerak pada industri manufaktur, minyak dan gas, agro industri, dan kelistrikan. Contoh dari CS PT. BBI yakni PT. Pertamina, PLN, ALSTOM Swiss, PT. Wijaya Karya. Adapun pemenuhan kebutuhan konsumen oleh PT. BBI dilakukan secara kustom sehingga PT. BBI memiliki kemampuan dalam memenuhi berbagai spesifikasi produk, hal tersebut dapat dimanfaatkan PT. BBI sebagai *added value* untuk memperluas pangsa pasarnya. Saat ini PT. BBI juga tengah mengembangkan *mass production* pada segmen agro industri di Indonesia sehingga PT. BBI ke depannya akan memiliki CS yang baru.

3. *Customer Relationships* (CR)

Cara PT. BBI dalam menjalin hubungan baik dengan *customer segments* nya yakni memonitor *partner* yang telah bekerja sama dengan PT. BBI melalui kunjungan perusahaan, menerima kritik dan saran konsumen dalam bentuk kuesioner *feedback customer* yang diberikan setelah menyelesaikan proyek, selain itu adanya jaminan atau *after sales service* juga diberikan bagi pelanggan yang memesan produk kepada PT. BBI. Namun adanya *feedback* melalui kuesioner yang bersifat kuantitatif dalam mengukur kepuasan pelanggan belum diterapkan pada setiap lini usaha PT. BBI sehingga PT. BBI belum mampu mengevaluasi diri secara maksimal dalam memenuhi kebutuhan pelanggan untuk itu dapat dikatakan bahwa *treatment* bagi pelanggan belum dilakukan secara merata pada setiap divisi PT. BBI.

4. *Channels* (CH)

Metode PT. BBI untuk dapat menyampaikan VP pada *customer* melalui pemesanan yang dilakukan oleh *customer*, kerjasama, penjualan atau penawaran secara langsung pada perusahaan yang diprospek, serta melalui *partnership* dengan perusahaan sejenis untuk mengerjakan suatu proyek bersama, dalam hal *partnership* PT. BBI dapat menjadi *main-con* ataupun *sub-con* namun saat ini PT. BBI kerap menjadi *sub-con* bagi perusahaan lain sebab masalah modal yang dimiliki oleh PT. BBI. Adapun peran sebagai *main-con* dapat dicapai lebih banyak pada agro industri yakni pembangunan pabrik kelapa sawit. Oleh karenanya PT. BBI sebaiknya memperbanyak melakukan kerjasama dengan pihak-pihak pada agro industri agar peran sebagai *main-con* dapat dilaksanakan dan menjadi sumber pemasukan yang baik bagi perusahaan.

5. *Revenue Streams*

Pendapatan yang diperoleh PT. Boma Bisma Indra berasal dari proyek, EPC, dan *service and maintenance* yang dipesan oleh konsumen baik luar maupun dalam negeri. Adapun pada 2012-2016 pendapatan yang didapat masih belum memenuhi target yang diinginkan sehingga PT. BBI perlu meningkatkan pendapatan sesuai target pada tahun berikutnya. Pemasukan yang diperoleh PT. BBI merupakan perpaduan baik sebagai *main-con* maupun *sub-con*. Pendapatan sebagai *main-con* didapat lebih banyak saat menangani agro industri yakni pabrik kelapa sawit. Adapun pendapatan terbanyak saat ini diperoleh dari agro industri tersebut sehingga PT. BBI dapat melakukan pengembangan pada bidang agro industri sehingga menjadi keuntungan bagi perusahaan.

6. *Key Resources*

Sumber daya yang dimiliki oleh PT. BBI yakni pabrik peralatan industri, pabrik *foundry* (pengecoran) yang terletak di Pasuruan, karyawan yang tersertifikasi dan terlatih keterampilannya, dan ESP pada pemasaran. *Key resources* merupakan modal utama PT. BBI dalam menciptakan *value propositions*, dengan adanya modal tersebut PT. BBI memerlukan dukungan dalam membentuk *value propositions* yakni melalui *key partners*. Dalam hal SDM PT. BBI menghadapi beberapa permasalahan yakni kebanyakan usia SDM yang sudah tidak produktif dan menjelang pensiun serta motivasi bekerja yang rendah sehingga PT. BBI cukup

sulit mengembangkan SDM nya sehingga PT. BBI perlu melakukan regenerasi SDM dengan semangat kerja yang baru.

Selain SDM PT. BBI juga memiliki pabrik di Pasuruan dan sertifikasi berskala nasional maupun internasional. Sertifikasi tersebut merupakan *added value* bagi PT. BBI dalam memproduksi produknya namun sertifikasi tersebut masih perlu diperbarui karena bersaing dengan kompetitornya yakni PT. Barata. Sertifikasi yang perlu ditingkatkan yakni sertifikasi nasional sebaiknya perlu ditingkatkan menjadi internasional.

7. *Key Partners*

Pada gambar 4.6 yang menjadi *key partner* perusahaan yakni *supplier*, distributor, dan pembuat regulasi namun kenyatannya terdapat pihak lain yang disebut *partner* strategis. PT. BBI memiliki jaringan kerjasama untuk melancarkan proses bisnisnya dengan para distributor dan *suppliers* bahan baku dan material, pihak distributor maupun *suppliers* merupakan pihak yang telah diuji terlebih dahulu sehingga dipercaya untuk memenuhi bahan baku yang diperlukan. Adanya uji tersebut juga menjamin perusahaan untuk menyediakan produk yang berkualitas dan bergaransi untuk pelanggan sehingga hal tersebut menjadi *added value* bagi perusahaan. Selain itu terdapat pula *partner* strategis yakni pihak swasta atau dengan pembuat regulasi yakni Pemerintah terutama Kementerian BUMN yang memang menaungi PT. BBI secara penuh. Kerjasama dengan BUMN lain dilakukan ketika ada proyek maka PT. BBI dapat memiliki andil meskipun sebagai *sub-con* dan hal tersebut memberikan keuntungan bagi PT. BBI. Adanya jaringan kerjasama selain membantu operasional juga secara langsung maupun tidak langsung membantu PT. BBI dalam hal pemasaran yang bermanfaat bagi produktifitas perusahaan.

8. *Key Activities*

Terdapat beberapa aktivitas yang ada pada PT. BBI yakni produksi peralatan industri, jasa perbaikan alat-alat industri, EPC, evaluasi dan pemeliharaan sumber daya baik fisik maupun manusia untuk dapat menciptakan VP seperti yang dibutuhkan pelanggan, serta aktivitas pemasaran untuk dapat meningkatkan penjualan produk dan menciptakan citra yang baik bagi perusahaan.

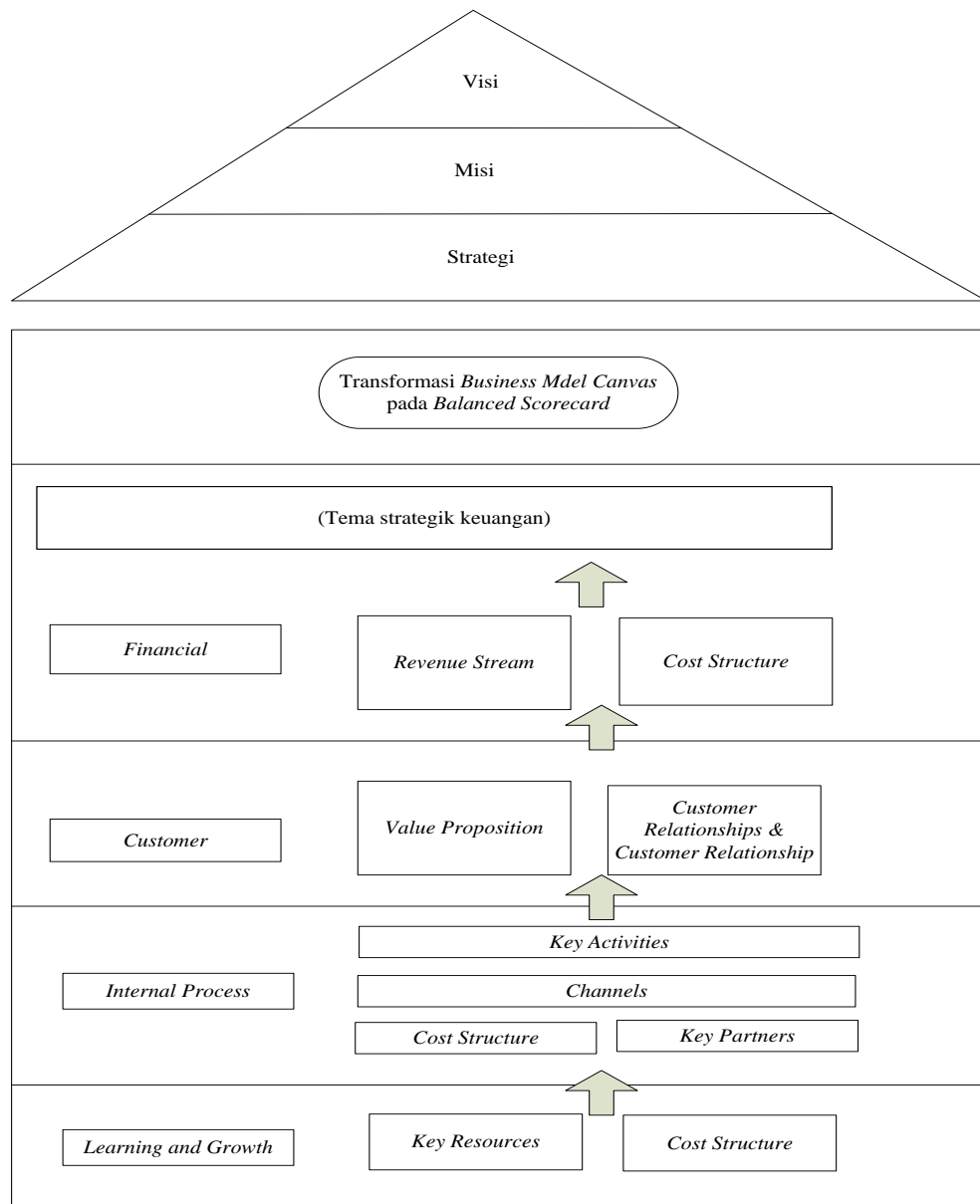
Adapun kegiatan pemasaran merupakan aktifitas yang sangat mendukung perolehan *customer segments* bagi PT. BBI sehingga memberikan pemasukan namun aktifitas tersebut terutama yang berkaitan dengan penciptaan citra yang baik belum sepenuhnya dilakukan dengan baik oleh PT. BBI disebabkan beberapa hal diantaranya kemampuan perusahaan pada modal untuk memproduksi kebutuhan konsumen, pada segi operasional akses informasi melalui *website* PT. BBI belum melakukan *upgrade* padahal kompetitor pada lingkup yang sama telah melakukan kemudahan akses informasi melalui *website* dengan baik untuk publik sehingga publik menjadi lebih *aware* dengan perusahaan tersebut. Pencitraan yang baik bagi PT. BBI pada publik penting sebab dalam jangka waktu ke depan PT. BBI akan melakukan *mass production* pada segmen agro industri Indonesia.

9. Cost Structure

Pengeluaran yang dilakukan oleh PT. BBI untuk melaksanakan proses bisnisnya diantaranya biaya produksi (*overhead*), penggajian karyawan yang dicanangkan melalui *production planning*, dan untuk dapat melaksanakan efisiensi pengeluaran tersebut dilakukan manajemen proyek serta *lean approach* pada perusahaan namun nyatanya perusahaan belum mampu mengelola pengeluaran secara baik terutama dalam hal operasional perusahaan. Hal tersebut dikarenakan kegiatan yang dilakukan tidak sesuai dengan rencana sehingga menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

4.4 Konsep Terjemahan BMC pada BSC

Tahap perancangan pengukuran kinerja BSC yakni melakukan pengelompokan *building blocks* BMC pada perspektif BSC, menentukan tema strategi, dan strategik obyektif berdasarkan keadaan dari perusahaan dan masalah yang ingin diselesaikan oleh PT. BBI yakni peningkatan penjualan, pembayaran hutang, serta efisiensi *overhead* pada operasional produksi. Gambar 4.7 adalah konsep terjemahan BMC pada BSC.



Gambar 4. 7 Integrasi BMC ke BSC

4.4.1 Perspektif *Balanced Scorecard*

Dalam merancang pengukuran kinerja tahap awal yang dilakukan adalah mengelompokkan *building blocks* BMC pada perspektif BSC. Selanjutnya ditentukan tema strategi dan juga strategik obyektif pada masing-masing block BMC. Penentuan tema strategi dan strategik obyektif didasarkan pada kebutuhan perusahaan yang disampaikan oleh *Board of Directors* maupun Manajer dari PT. Boma Bisma Indra. Tabel 4.2 menunjukkan pembagian tema strategi berikut strategik obyektif dalam perspektif BSC.

Tabel 4. 2 Tema strategi dan strategi obyektif pada BSC PT. BBI

Perspektif	Tematik	<i>Building Blocks BMC</i>	Strategi Obyektif
<i>Financial</i>	<i>Financial Healthier</i>	<i>Revenue Stream</i>	Meningkatkan pendapatan
		<i>Cost structure</i>	Menurunkan beban hutang
			Menurunkan beban usaha
<i>Customer</i>	<i>Customer Satisfaction</i>	<i>Value Proposition</i>	Meningkatkan kepuasan pelanggan
	<i>Customer Loyalty</i>	<i>Customer Relationship & Customer Segments</i>	Meningkatkan loyalitas pelanggan
<i>Internal Business Process</i>	<i>Increase Productivity</i>	<i>Key activities</i>	Meningkatkan produksi untuk setiap produk divisi
			Meningkatkan efektivitas pemasaran
	<i>Quantity Partnership</i>	<i>Channels</i>	Memperluas pangsa pasar
		<i>Key Partners</i>	Meningkatkan jumlah partner strategis
	<i>Operational Excellence</i>	<i>Cost Structure</i>	Meningkatkan <i>on time delivery</i> produk
<i>Learning & Growth</i>	<i>Profesional and Effectiveness Organization</i>	<i>Key Resources</i>	Melaksanakan reward and punishment
	<i>Employee productivity</i>		Meningkatkan produktivitas SDM
	<i>Business and Technology Concept</i>	<i>Cost structure</i>	Meningkatkan investasi teknologi untuk sistem kelola perusahaan

Tema strategi yang digunakan pada BSC tersebut adalah *financial healthier*, *customer satisfaction*, *customer loyalty*, *increase productivity*, *quantity partnership*, *operational excellence*, *professional & effectiveness organization*, *employee productivity*, dan *business & technology concept*.

Pemilihan tema strategi *financial healthier* pada perspektif *financial* didasarkan pada keinginan serta visi dari BBI untuk menjadi perusahaan yang sehat dalam hal keuangan. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa PT. BBI saat ini tengah mengalami masalah keuangan yakni ketidak mampuan perusahaan dalam

mencapai target penjualan sehingga berpengaruh pada performansi perusahaan dalam membayar hutang. Selain itu PT. BBI juga tengah mengupayakan penurunan biaya operasional produksi (*overhead*) agar mencapai keuntungan maksimal.

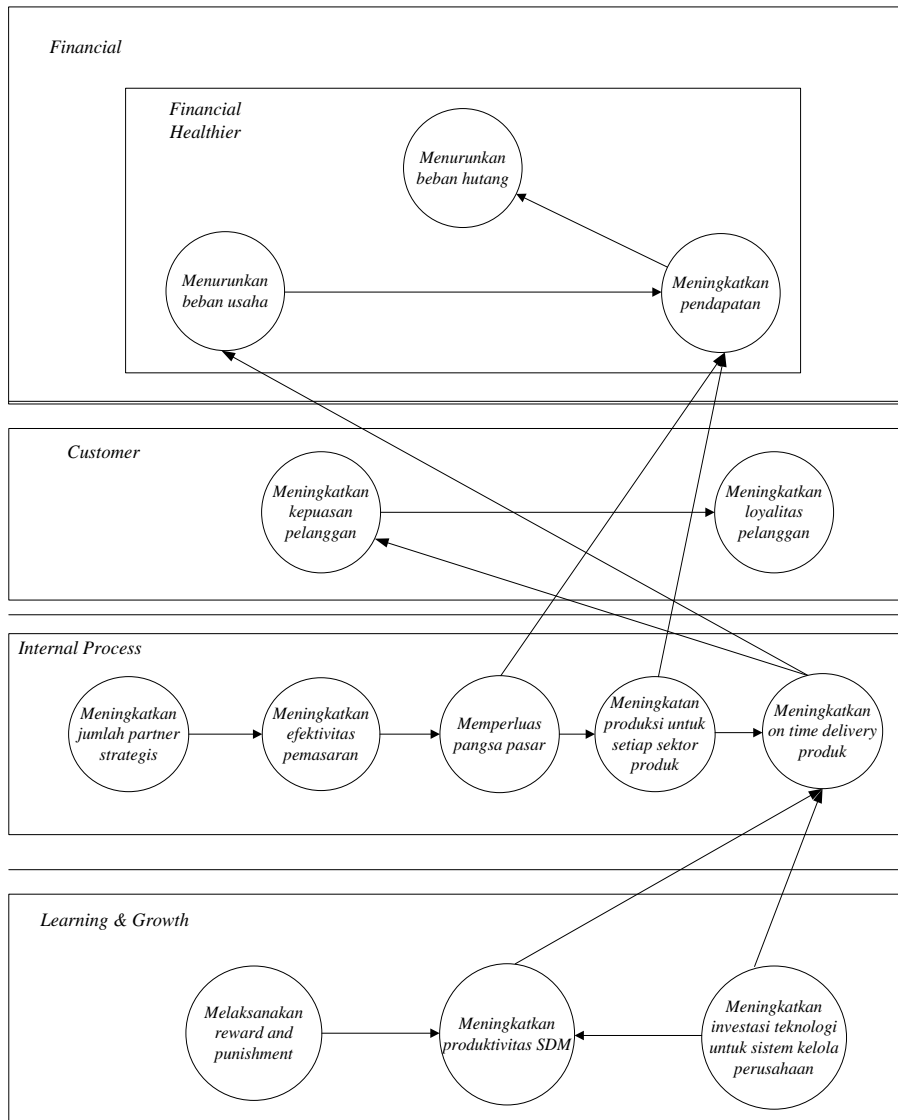
Pada persektif *Customer* tema strategi yang dipilih adalah *customer satisfaction* dan *customer loyalty*. Hal tersebut didasarkan pada wawancara dengan Pak Agus selaku GM MPI, PT. BBI memiliki citra yang baik dalam hal kualitas dan pemenuhan kebutuhan konsumen sehingga perusahaan-perusahaan dalam negeri maupun asing banyak yang memercayakan proyeknya kepada PT. BBI meskipun PT. BBI dilanda masalah keuangan. Contoh perusahaan yang telah menjadi pelanggan lama PT. BBI yakni PT. ALSTOM,

Untuk perspektif *internal business process* tema strategi yang dipilih adalah *increase productivity* yang didasarkan pada kebutuhan perusahaan untuk dapat meningkatkan target penjualan sehingga diperlukan peningkatan produktivitas terutama dalam memproduksi *value proposition; quantity partnership*, permasalahan PT. BBI dalam hal pendanaan mengharuskan perusahaan untuk dapat mempertahankan atau mengembangkan *partner* dalam hal pendanaan dengan adanya jumlah partner strategis diharapkan PT. BBI dapat terbantu secara dana maupun kerjasama sehingga PT. BBI dapat tetap mempertahankan eksistensinya; *operational excellence*, PT. BBI diharapkan dapat melaksanakan proses operasionalnya secara efektif dan efisien serta sesuai dengan perencanaan.

Pada perspektif *Learning & Growth* tema strategi yang dipilih ialah *professional & effectiveness organization* yakni harapan agar PT. BBI mampu menciptakan budaya kerja yang profesional serta efektif dalam melaksanakan operasionalnya; *employee productivity*, diharapkan SDM yang ada pada PT. BBI memiliki produktivitas yang tinggi sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan; dan *business & technology concept* merupakan teknologi yang digunakan oleh perusahaan dalam mendukung operasionalnya dan mendukung terciptanya perusahaan yang efektif.

Masing-masing strategi pada perspektif yang telah dirancang harus terkait satu sama lain. Keterkaitan tersebut tergambar melalui peta strategi (*strategy map*). Peta strategi yang merupakan kerangka kerja strategi dari masing-masing perspektif BSC. Peta strategi juga menunjukkan bagaimana sebuah organisasi memiliki

rencana dalam mengkonversi aset-asetnya untuk hasil yang diinginkan (Kaplan dan Norton 1996). Gambar 4.8 menunjukkan peta strategi BSC PT. BBI dengan fokus tema strategi yakni *financial healthier*.



Gambar 4. 8 Hubungan sebab-akibat strategi obyektif

4.4.2 Identifikasi Strategik Obyektif (SO)

Strategik obyektif (SO) ialah bentuk tujuan perusahaan dalam jangka waktu yang lebih pendek untuk dapat diwujudkan. SO yang diperoleh pada penelitian berasal dari penyesuaian kebutuhan dan keadaan eksisting PT. BBI. SO yang didapat juga telah didiskusikan dengan Bapak Agus selaku Wakil Direktur PT. BBI dan Bapak Kadek selaku Direktur Restrukturisasi PT. BBI. SO yang berhasil dikonsep berjumlah 13 dengan rincian 3 pada perspektif keuangan, 2 pada

perspektif *consumen*, 5 pada perspektif *internal business process*, dan 3 pada perspektif *learning & growth*.

Pada perspektif keuangan peningkatan pendapatan, penurunan beban hutang, dan penurunan beban operasional dipilih karena saat ini perusahaan ingin memperbaiki kesehatan perusahaan yang mana hal tersebut tercermin dalam perspektif keuangan.

Pada perspektif *customer*, dalam mencapai tujuan positif untuk perspektif keuangan tentunya diperlukan konsumen yang memesan produk atau jasa PT. BBI sehingga perusahaan perlu menjaga kepuasan pelanggan yang dimilikinya. Pelanggan yang puas pada hasil kerja PT. BBI akan memiliki motivasi untuk setia menggunakan produk PT. BBI yang mana hal tersebut mendorong timbulnya loyalitas pelanggan sehingga PT. BBI akan menjadi pilihan *repeat order* bagi konsumennya.

Pada perspektif *internal business process* memiliki SO yang paling banyak hal tersebut dikarenakan PT. BBI memerlukan pembenahan dalam aktivitas proses bisnisnya sebab proses inilah yang akan memberikan dampak positif pada konsumen. SO yang ada pada perspektif *internal business process* yakni peningkatan produksi pada setiap produk divisi, peningkatan efektivitas pemasaran, perluasan pangsa pasar, peningkatan jumlah partner strategi, dan peningkatan *on time delivery* produk.

Yang terakhir adalah perspektif *learning & growth*, perspektif ini meliputi organisasi, SDM, dan teknologi yang ada pada perusahaan. Saat ini PT. BBI perlu meningkatkan produktivitas SDM yang dimilikinya sehingga adanya pelaksanaan *reward* dan *punishment* diharapkan mampu memotivasi kinerja karyawan, selain itu adanya dukungan teknologi yang digunakan perusahaan juga diharapkan mampu mengontrol kinerja perusahaan secara efektif dan efisien. Tabel 4.3 adalah penjelasan mengenai SO yang dihasilkan pada masing-masing perspektif.

Tabel 4. 3 Penjelasan strategi obyektif

No.	Kode	SO	Deskripsi
1.	SO-F1	Meningkatkan pendapatan	Digunakan untuk mengukur pertumbuhan pendapatan yang diperoleh PT. BBI setiap tahunnya sehingga dapat mengetahui perkembangan bisnis perusahaan.
2.	SO-F2	Menurunkan beban hutang	Menunjukkan kemampuan perusahaan dalam membayar hutang beserta bunga yang menjadi salah satu masalah utama perusahaan.
3.	SO-F3	Menurunkan beban usaha	Menunjukkan kemampuan perusahaan dalam efisiensi biaya produksi (<i>overhead</i>) yang menjadi beban berat bagi perusahaan.
4.	SO-C1	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara maksimal.
5.	SO-C2	Meningkatkan loyalitas pelanggan	Menunjukkan kepercayaan dari pelanggan terhadap perusahaan sehingga PT. BBI senantiasa menjadi pilihan utama bagi mereka.
6.	SO-I1	Meningkatkan produksi untuk setiap produk divisi	Peningkatan produksi pada setiap produk yang dimiliki BBI pada divisi peralatan industri maupun jasa.
7.	SO-I2	Meningkatkan efektivitas pemasaran	Membentuk citra perusahaan yang positif secara <i>online</i> maupun <i>offline</i> .
8.	SO-I3	Memperluas pangsa pasar	Menambah jangkauan pasar
9.	SO-I4	Meningkatkan jumlah partner strategis	Peningkatan jumlah pihak-pihak yang dapat diajak bekerja sama oleh PT. BBI baik dalam pelaksanaan proyek maupun pemberian modal proyek.
10.	SO-I5	Meningkatkan on time delivery produk	Kemampuan perusahaan dalam mengelola waktu produksi.
11.	SO-LG1	Melaksanakan reward and punishment	Pelaksanaan pemberian <i>reward</i> kepada karyawan yang dapat mencapai target perusahaan dan <i>punishment</i> pada karyawan yang melakukan pelanggaran.
12.	SO-LG2	Meningkatkan produktivitas SDM	Peningkatan produktivitas karyawan sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan.
13.	SO-LG3	Meningkatkan investasi teknologi untuk sistem kelola perusahaan	Pengadaan anggaran pada bidang teknologi dalam mendukung operasional organisasi.

Seluruh SO yang dirancang tersebut telah disetujui dalam diskusi dengan Bapak Agus dan Bapak Kadek. Adapun SO tersebut akan divalidasi dengan menggunakan PLS.

4.4.3 Key Performance Indicator

Perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk PT. BBI dilakukan melalui diskusi antara penulis dengan Direktur Restrukturisasi dan *Board of Directors* (BOD) PT. BBI yaitu Pak Kadek dan Pak Agus (Direktur Operasional dan Pemasaran). Dari diskusi yang dilakukan didapatkan sebanyak 13 KPI yang masing-masingnya yakni 3 KPI untuk perspektif keuangan, 2 KPI untuk perspektif pelanggan (*customer*), 5 KPI untuk perspektif *Internal Business Process*, dan 3 KPI untuk perspektif *Learning and Growth*. Tabel 4.4 merincikan KPI bagi masing-masing SO.

Tabel 4. 4 *Key Performance Indicator*

No.	Kode	SO	KPI
1.	SO-F1	Meningkatkan pendapatan	Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan
2.	SO-F2	Menurunkan beban hutang	Rasio tingkat beban hutang
3.	SO-F3	Menurunkan beban usaha	Rasio tingkat beban usaha
4.	SO-C1	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Jumlah perusahaan yang puas
5.	SO-C2	Meningkatkan loyalitas pelanggan	Jumlah perusahaan yang <i>repurchase</i>
6.	SO-I1	Meningkatkan produksi untuk setiap produk divisi	Jumlah kapasitas produksi produk
7.	SO-I2	Meningkatkan efektivitas pemasaran	Jumlah penjualan
8.	SO-I3	Memperluas pangsa pasar	Jumlah perusahaan baru yang menggunakan jasa PT. BBI
9.	SO-I4	Meningkatkan jumlah partner strategis	Jumlah partner strategi
10.	SO-I5	Meningkatkan <i>on time delivery</i> produk	Rasio produk yang <i>on time delivery</i>
11.	SO-LG1	Melaksanakan <i>reward and punishment</i>	Jumlah pelaksanaan pengukuran kinerja
12.	SO-LG2	Meningkatkan produktivitas SDM	Jumlah kompensasi yang diterima (<i>exclude</i> gaji pokok)
13.	SO-LG3	Meningkatkan investasi teknologi untuk sistem kelola perusahaan	Jumlah investasi teknologiperusahaan

4.4.3.1 Penentuan Target KPI

Target KPI merupakan hasil yang harus dapat dicapai oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu dengan jumlah yang telah ditentukan. Penentuan target KPI BSC PT. BBI dilakukan melalui diskusi dengan pihak internal yakni Pak Agus

selaku Direktur Operasional dan Pemasaran. Berikut adalah target KPI yang disajikan pada tabel 4.5.

Tabel 4. 5 Target KPI

No.	Kode	KPI	Target	Satuan
1.	SO-F1	Jumlah pendapatan	100	milyar
2.	SO-F2	Rasio tingkat beban hutang	5	%
3.	SO-F3	Rasio tingkat beban usaha	5	%
4.	SO-C1	Jumlah perusahaan yang puas	4	perusahaan
5.	SO-C2	Jumlah perusahaan yang <i>repurchase</i>	3	perusahaan
6.	SO-I1	Jumlah kapasitas produksi produk	9.000	ton
7.	SO-I2	Jumlah penjualan	400	milyar
8.	SO-I3	Jumlah perusahaan baru yang menggunakan jasa PT. BBI	3	perusahaan
9.	SO-I4	Jumlah partner strategi	3	perusahaan
10.	SO-I5	Rasio produk yang <i>on time delivery</i>	86	%
11.	SO-LG1	Jumlah pelaksanaan pengukuran kinerja	1	Kali per tahun
12.	SO-LG2	Rasio jumlah kompensasi yang diterima (<i>exclude</i> gaji pokok)	10	%
13.	SO-LG3	Rasio jumlah investasi teknologiperusahaan	10	%

4.5 Validasi Strategi Obyektif dengan PLS

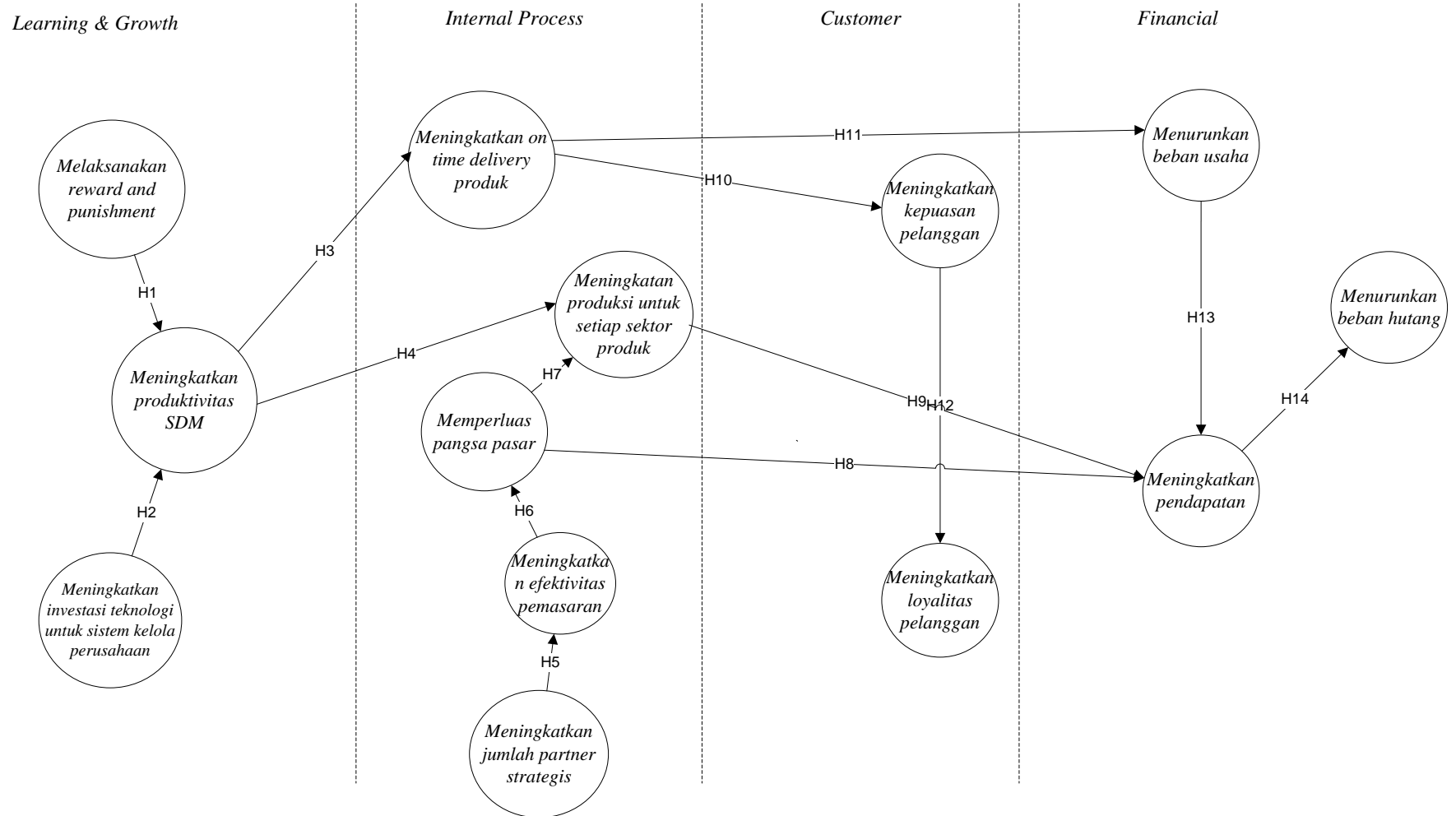
Dari hasil terjemahan BMC pada BSC PT. BBI menghasilkan 13 strategik obyektif yang menjadi variabel laten pada analisis PLS-SEM.

4.5.1 Konstruk variabel PLS

Sebelum melakukan analisis validasi SO dengan PLS berikut adalah identifikasi variabel yang terbagi menjadi variabel laten dan variabel manifest/indikator.

a. Variabel Laten

Variabel laten pada penelitian ini merupakan 13 strategi obyektif yang telah disepakati dengan BoD PT. BBI yang tersaji pada gambar 4.9.



Gambar 4. 9 Variabel Laten PLS untuk validasi SO

a) Hipotesis 1: *Reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap produktivitas SDM.

Dalam setiap pekerjaan tentu memiliki konsekuensi yang harus dirasakan oleh pekerja, bila pekerja dapat menyelesaikan pekerjaan secara baik maka akan mendapatkan hal yang baik pula sehingga adanya pelaksanaan *reward* dan *ipunishment* bagi karyawan perlu dilakukan. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Waal dan Jansen (2013) yang menyatakan bahwa bonus dan sistem *reward* sangat penting dalam menciptakan dan mempertahankan kinerja organisasi yang tinggi. Adapun salah satu bentuk kinerja organisasi yang tinggi adalah produktivitas karyawan.

b) Hipotesis 2: Peningkatan investasi teknologi berpengaruh positif terhadap produktivitas SDM.

Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh adanya fasilitas yang disediakan oleh perusahaan salah satunya adalah teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Oeij et. al., (2011) telah melakukan penelitian pada industri manufaktur mengenai bagaimana perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dengan jumlah pekerja yang tersedia pada perusahaan manufaktur Famostar di Belanda. Famostar melakukan investasi pada fasilitas perusahaan pada dua departemennya yakni penggantian alur produksi, penggantian komponen tempat bekerja yang lebih ergonomis. Hasilnya terjadi peningkatan produksi sebanyak 44% dan 20% dari masing-masing karyawan di departemen tersebut.

c) Hipotesis 3: Peningkatan investasi teknologi berpengaruh positif terhadap peningkatan *on time delivery service*.

Masih terkait dengan penelitian Oeij et. al., (2011) investasi teknologi yang dilakukan pada fasilitas perusahaan menghasilkan penurunan *lead time* lebih dari empat puluh persen Pada kasus PT. BBI permasalahan yang sering terjadi adalah adanya *lead time* yang terlalu banyak yang berakibat terlambatnya penyampaian produk ke pelanggan. Sehingga dapat disimpulkan bila *lead time* dapat diturunkan maka PT. BBI akan dapat meningkatkan *on time delivery service*.

d) Hipotesis 4: Peningkatan produktivitas SDM berpengaruh positif terhadap produksi setiap produk divisi.

Penelitian yang dilakukan Oeij et. al., (2011) pada perusahaan manufaktur juga menghasilkan adanya peningkatan produktivitas SDM sebanyak 44% dan 20% pada masing-masing departemen juga berpengaruh terhadap produksi yang dilakukan oleh perusahaan yang mana perusahaan Famostar mampu merakit produk dari 93 menjadi 135 per hari.

e) Hipotesis 5: Peningkatan jumlah partner strategis berpengaruh positif terhadap peningkatan efektivitas pemasaran.

Tujuan dari adanya kegiatan pemasaran mengenalkan para calon konsumen supaya mengetahui produk yang ditawarkan oleh PT. BBI, salah satu cara pemasaran dengan meningkatkan jumlah partner strategis PT. BBI. Partner strategis bekerja sama dalam berbagai bidang diantaranya pendanaan, pengerjaan produksi atau proyek. Secara eksplisit partner strategis juga mampu menjadi media pemasaran bagi perusahaan, hal tersebut didukung oleh Hunt et. al., (2002) yang mengidentifikasi mengenai aliansi bisnis memberikan keuntungan pada perusahaan diantaranya penjualan, pangsa pasar melalui beberapa hal salah satunya kerjasama yang efektif karena kepercayaan, komitmen, biaya, *share value*, komunikasi, dan tidak adanya perilaku yang bertentangan (ketika bekerjasama).

f) Hipotesis 6: Peningkatan efektivitas pemasaran berpengaruh positif terhadap perluasan pangsa pasar.

Produk-produk yang dihasilkan oleh PT. BBI tidak hanya dinikmati oleh perusahaan dalam negeri tetapi juga luar negeri hal tersebut menjadikan PT. BBI memiliki kemampuan ekspor. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Kabayasi dan Mtetwa (2016) menghasilkan bahwa efektivitas pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ekspor perusahaan.

g) Hipotesis 7: Perluasan pangsa pasar berpengaruh positif terhadap produksi.

Pasar pengguna produk PT. BBI terdiri dari dalam dan luar negeri di negara tertentu, meskipun demikian pasar tersebut belum mampu menjadikan PT. BBI menaikkan produksinya, sehingga untuk dapat mencapai hal tersebut PT. BBI

perlu memperluas pangsa pasarnya. Proses tersebut didukung oleh pernyataan Porter dan Kramer (2011) yang menyatakan bahwa suatu bisnis memerlukan komunitas yang sukses tidak hanya untuk menciptakan permintaan tetapi juga memberikan aset publik yang kritis serta lingkungan yang mendukung sehingga bila PT. BBI memiliki pangsa pasar yang besar maka akan menaikkan produktifitas produksinya, selain itu PT. BBI akan memiliki kesempatan untuk mengembangkan produknya melalui pelanggan yang kritis.

h) Hipotesis 8: Perluasan pangsa pasar berpengaruh positif terhadap peningkatan pendapatan.

Tujuan utama bisnis PT. BBI adalah memperoleh keuntungan yang besar pada setiap tahunnya sehingga memerlukan jumlah konsumen yang juga besar. Hal tersebut dapat tercermin melalui pangsa pasar yang dimiliki oleh PT. BBI sebab teori ekonomi dan empiris mengungkapkan peningkatan keuntungan perusahaan diiringi dengan adanya pangsa pasar yang besar (Bloom dan Kotler, 1975).

i) Hipotesis 9: Peningkatan produksi untuk setiap divisi berpengaruh positif terhadap peningkatan pendapatan.

Peningkatan produksi akan meningkatkan pendapatan sebab pendapatan berbanding lurus dengan produktifitas seperti yang dijelaskan oleh Alsyounf (2007) bahwa American Productivity and Quality Centre (APQC) mendefinisikan keuntungan sebagai produk dari produktifitas dan pemulihan harga. Pada PT. BBI produktifitas dibuktikan dengan jumlah volume produk yang diproduksi oleh perusahaan sebab PT. BBI merupakan perusahaan manufaktur yang menangani produk secara kustom sehingga semakin banyak produksi yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan pendapatan perusahaan.

j) Hipotesis 10: Peningkatan *ontime delivery* berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan.

PT. BBI merupakan perusahaan yang mengusung konsep *business to business* (B2B) yang menawarkan produk dan jasa bagi perusahaan lain. Menurut Eggert et. al., (2006) terdapat dua elemen pada “inti penawaran” yakni kualitas produk dan kinerja pengiriman. Pada kinerja pengiriman meliputi kemampuan perusahaan dalam memenuhi jadwal pengiriman (tepat waktu), menyesuaikan

diri pada perubahan jadwal pengiriman dan konsistensi dalam memberikan ketepatan Cater dan Cater (2009) membuktikan dalam penelitiannya bahwa kinerja pengiriman memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan pelanggan.

k) Hipotesis 11: Peningkatan *on time delivery* berpengaruh positif terhadap beban usaha.

Kegiatan produksi merupakan hal yang penting dalam suatu kegiatan bisnis, hal tersebut tentu memerlukan waktu serta biaya. Kebutuhan waktu produksi pada PT. BBI tercermin pada perencanaan proses serta pengiriman produknya (*delivery*). Adapun semakin banyak waktu yang dibutuhkan maka akan semakin memperluas perencanaan, menaikkan biaya, meningkatkan risiko penundaan, dan menciptakan sistem yang tidak efisien (Stalk, 1989). Dengan demikian PT. BBI perlu meningkatkan *on time delivery* agar tidak terjadi peningkatan beban usaha.

l) Hipotesis 12: Peningkatan kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap peningkatan loyalitas pelanggan.

Beberapa penelitian yang dirangkum oleh Cater dan Cater (2009) kepuasan pelanggan memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap loyalitas pelanggan. Adapun penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa kepuasan pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan.

m) Hipotesis 13: Penurunan beban usaha berpengaruh positif terhadap peningkatan pendapatan.

Keuntungan finansial yang didapatkan PT. BBI dari hasil memenuhi kebutuhan pelanggan melalui produk-produk yang dijaga kualitasnya tentu memerlukan biaya dalam proses produksinya. Untuk dapat meningkatkan keuntungan perusahaan tersebut PT. BBI perlu menurunkan beban usahanya, seperti yang dikemukakan oleh Rust et. al., (2002) usaha untuk meningkatkan efisiensi proses internal akan meningkatkan keuntungan perusahaan yakni pengurangan biaya.

n) Hipotesis 14: Peningkatan pendapatan berpengaruh positif terhadap penurunan beban hutang.

PT. BBI mengalami permasalahan terhadap pembayaran hutang hal tersebut berpengaruh terhadap citra perusahaan di mata pelanggan dan pemasok seperti yang diungkapkan Smith dan Warner (1979), adapun keuntungan yang didapatkan melalui hutang dapat menguap seluruhnya jika diiringi dengan harga produk yang lebih rendah dan pendapatan rendah yang didapatkan perusahaan sebab hal tersebut mengakibatkan perusahaan tidak mampu membayar hutangnya.

b. Variabel Manifest/Indikator

Tabel 4.6 adalah variabel manifest/indikator pada strategi obyektif yang mengacu pada masing-masing *building blocks* BMC eksisting PT. BBI.

Tabel 4. 6 Variabel manifes/indikator

Konstruk	<i>Building Blocks BMC</i>	Variabel Indikator
Meningkatkan pendapatan	<i>Revenue Stream</i>	Kemampuan perusahaan memproduksi EPC
		Kemampuan perusahaan menyediakan <i>service & maintenance</i> untuk industri strategis
		Kemampuan perusahaan menerima project order
Menurunkan beban hutang	<i>Cost Structure</i>	Kemampuan perusahaan membayar hutang
Menurunkan beban usaha		Kemampuan perusahaan mengelola overhead produksi
Meningkatkan kepuasan pelanggan	<i>Value Proposition</i>	Kemampuan perusahaan memenuhi pesanan pelanggan industri minyak
		Kemampuan perusahaan memenuhi pesanan pelanggan industri gas bumi
		Kemampuan perusahaan memenuhi pesanan pelanggan industri kelistrikan
		Kemampuan perusahaan memenuhi pesanan pelanggan agro industri
Meningkatkan loyalitas pelanggan	<i>Customer Relationship</i>	Pelaksanaan <i>after sales service</i>
		Pemilihan perusahaan sebagai penyedia produk secara berulang

Tabel 4.6 Variabel manifes/indikator (Lanjutan)

Konstruk	<i>Building Blocks BMC</i>	Variabel Indikator
Meningkatkan produksi untuk setiap produk divisi	<i>Key activities</i>	Peningkatan produksi pada peralatan industri
		Peningkatan produksi pada pelayanan industri
		Pelaksanaan evaluasi dan pemeliharaan
Meningkatkan efektivitas pemasaran		Pelaksanaan aktivitas pemasaran secara <i>online</i> Pelaksanaan aktivitas pemasaran secara <i>offline</i>
Memperluas pangsa pasar	<i>Channels</i>	Pelaksanaan kerjasama proyek
Meningkatkan jumlah partner strategis	<i>Key Partners</i>	Pengadaan kerjasama dengan supplier bahan baku
		Pengadaan kerjasama dengan distributor
		Pengadaan kerjasama dengan Pemerintah
		Pengadaan kerjasama dengan <i>supplier spare part</i>
Meningkatkan <i>on time delivery</i> produk	<i>Cost Structure</i>	Penerapan manajemen proyek secara tepat Penerapan <i>lean approach</i>
Melaksanakan <i>reward and punishment</i>	<i>Key Resources</i>	Penerapan evaluasi SDM
Meningkatkan produktivitas SDM		Pemberian bonus SDM
Meningkatkan investasi untuk sistem kelola perusahaan	<i>Cost structure</i>	Pengadaan investasi teknologi operasional manajemen perusahaan

4.6 Deskriptif Variabel

Statistik deskriptif yang digunakan untuk melihat suatu data yang dilihat dari rata-rata jawaban responden yang dilihat dari *mean* dan *standard deviation*. Tabel 4.7 merupakan hasil statistik deskriptif dari masing-masing variabel pada penelitian ini.

Tabel 4. 7 Stastistik Deskriptif

Variabel	Indikator	Pernyataan	Mean	Mean Var	Sd
F1	F1.1	PT. X memiliki kapasitas EPC.	4.80	4.47	0.45

Tabel 4.7 Stastistik Deskriptif (Lanjutan)

Variabel	Indikator	Pernyataan	Mean	Mean Var	Sd
F1	F1.2	PT. X mampu menyediakan service & maintenance untuk NSHI Group.	4.20	4.47	0.45
	F1.3	PT. X mampu menerima seluruh spesifikasi dan kapasitas project order yang datang.	4.40		0.89
F2	F2.1	PT. X mampu membayar hutang perusahaan.	3.00	3.00	0.71
F3	F3.1	PT. X mampu mengelola overhead produksi.	3.40	3.40	1.14
C1	C1.1	PT. X mampu memenuhi pesanan industri minyak dan gas bumi.	4.20	4.40	0.45
	C1.2	PT. X mampu memenuhi pesanan industri kelistrikan.	4.40		0.55
	C1.3	PT. X mampu memenuhi pesanan agro industri.	4.60		0.55
C2	C2.1	PT. X selalu melaksanakan after sales service.	4.00	3.90	1.22
	C2.2	PT. X secara berulang menjadi pilihan perusahaan lain sebagai penyedia produk atau jasa (repeat order).	3.80		0.45
I1	I1.1	PT. X mampu meningkatkan produksi untuk peralatan industri setiap tahunnya.	4.00	4.07	0.71
	I1.2	PT. X mampu meningkatkan pelaksanaan proyek setiap tahunnya.	4.20		0.84
	I1.3	PT. X selalu melakukan evaluasi dan pemeliharaan.	4.00		0.71
I2	I2.1	PT. X melaksanakan aktivitas pemasaran secara online.	3.20	4.00	1.10
	I2.2	PT. X melaksanakan aktivitas pemasaran secara offline.	4.80		0.45
I3	I3.1	PT. X melaksanakan kerjasama pelaksanaan proyek atau produk dengan perusahaan lain.	4.60	4.60	0.55

Tabel 4.7 Statistika Deskriptif (Lanjutan)

Variabel	Indikator	Pernyataan	Mean	Mean Var	Sd
I4	I4.1	PT BBI mengadakan kerjasama dengan <i>supplier</i> bahan baku dengan baik.	4.00	4.10	1.22
	I4.2	PT. X mengadakan kerjasama dengan customer dengan baik.	4.20		0.45
	I4.3	PT. X mengadakan kerjasama dengan Pemerintah dengan baik.	3.80		1.79
	I4.4	PT. X mengadakan kerjasama dengan pihak ketiga (swasta) dengan baik.	4.40		0.55
I5	I5.1	PT. X menerapkan manajemen proyek secara tepat.	3.80	3.50	0.84
	I5.2	PT. X menerapkan lean approach dengan baik.	3.20		1.10
LG1	LG1.1	PT. X menerapkan evaluasi SDM dengan baik.	3.20	3.20	0.84
LG2	LG2.1	Karyawan PT. X menerima bonus setiap bulan (exclude gaji pokok).	2.40	2.40	0.55
LG3	LG3.1	PT . BBI mampu mengadakan investasi teknologi operasional manajemen perusahaan.	3.00	3.00	0.71

Sumber: Lampiran 4

Penelitian ini menghasilkan 13 variabel yang mana variabel-variabel tersebut merupakan strategi obyektif dan mewakili empat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard*.

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa pada perspektif keuangan yang digambarkan dengan F1 dengan nilai 4,47, F2 dengan nilai 3,00, dan F3 dengan nilai 3,40 menunjukkan F1 memiliki nilai paling besar yang berarti bahwa rata-rata responden setuju jika PT. BBI dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

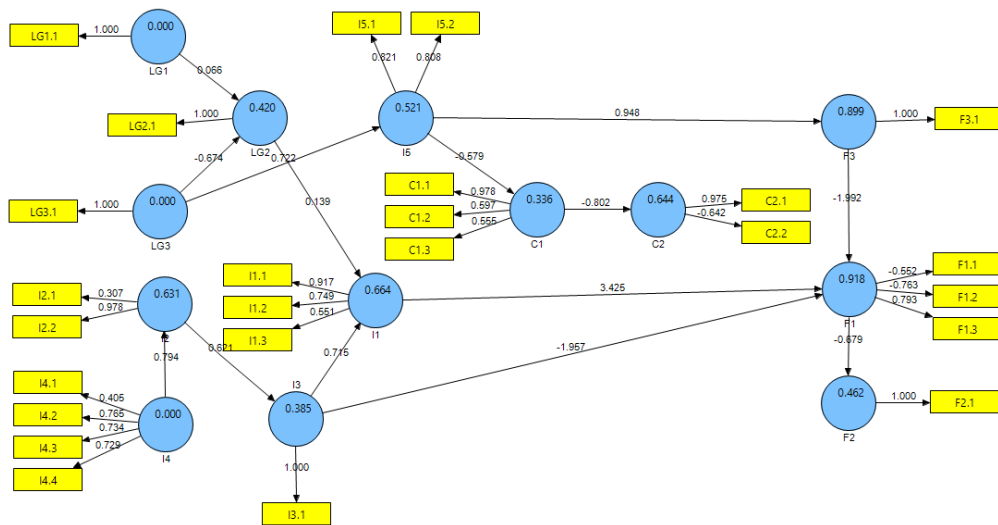
Pada perspektif pelanggan yang digambarkan dengan C1 dan C2 menunjukkan nilai rata-rata responden pada C1 sebesar 4,40 dan C2 sebesar 3,90 menunjukkan bahwa perusahaan lebih mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dibandingkan loyalitas pelanggan. Hal tersebut sesuai karena realitanya PT. BBI selalu mengutamakan kualitas produk yang diproduksinya.

Perspektif internal bisnis proses digambarkan oleh I1, I2, I3, I4, I5 dengan nilai rata-rata responden masing-masing I1 sebesar 4,07, I2 sebesar 4,00, I3 sebesar 4,60, I4 sebesar 4,10 dan I5 sebesar 3,50. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan paling mampu melakukan perluasan pangsa pasar dan kurang mampu dalam meningkatkan *on time delivery* produk. Hal tersebut sesuai karena PT. BBI selalu terkendala masalah modal yang berpengaruh terhadap pengerjaan pesanan pelanggan dan mengakibatkan hasil akhirnya mengalami keterlambatan atau tidak sesuai waktu yang dirancang.

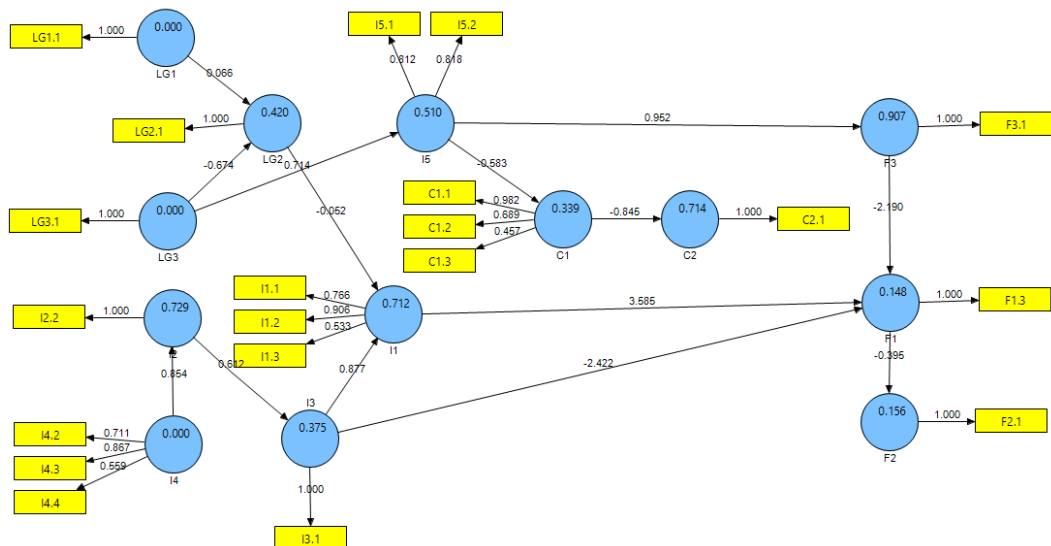
Perspektif terakhir yakni *learning & Growth* yang digambarkan oleh LG1 dengan nilai sebesar 3,20, LG2 sebesar 2,40, dan LG3 sebesar 3,00. Nilai rata-rata responden tersebut menunjukkan pada perspektif *Learning & Growth* PT. BBI paling mampu menerapkan evaluasi SDM dibandingkan meningkatkan investasi teknologi untuk perusahaan dan meningkatkan produkifitas SDM. PT. BBI memang memiliki aturan dalam melakukan evaluasi kerja pegawainya diantaranya adanya pemotongan gaji bagi pekerja yang tidak disiplin yang dihitung melalui jam izin pegawai.

4.7 Analisis *Partial Least Square*

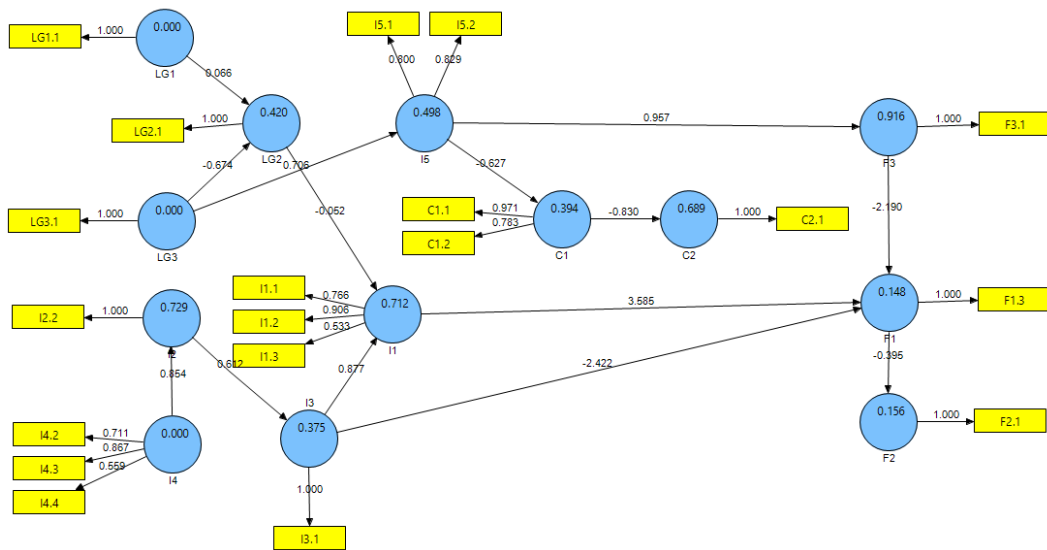
Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program Smart PLS. Gambar struktural untuk memvisualisasikan hubungan antar variable-variabel penelitian ini disajikan pada gambar 4.10, gambar 4.11, gambar 4.12, dan gambar 4.13.



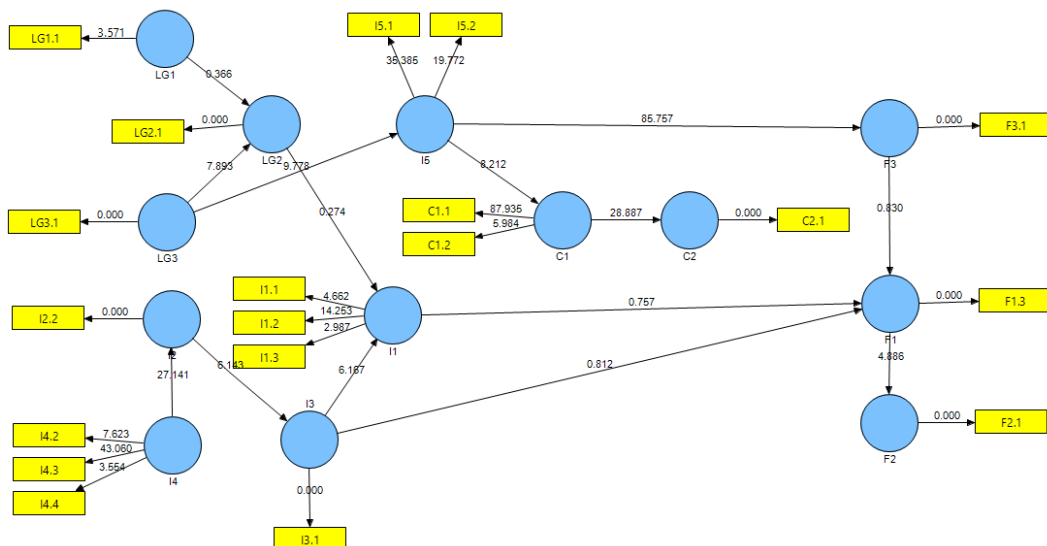
Gambar 4. 10 *Outer Model Struktural PLS (Model Awal)*



Gambar 4. 11 *Outer Model Struktural PLS (Model Kedua)*



Gambar 4. 12 *Outer Model* Struktural PLS (Model Akhir)



Gambar 4. 13 Inner Model Struktural PLS (Model Akhir)
(Sumber:Hasil PLS)

4.7.1 Evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran)

Berikut adalah evaluasi tahap pertama yakni *outer model* yang terdiri dari *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

4.7.1.1 *Convergent Validity* (Validitas Konvergen)

Evaluasi pertama pada *outer model* adalah *convergent validity*. *Convergent validity* diukur dengan melihat nilai *outer loading* dari masing-masing indikator.

Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,500$. Pada penelitian ini dilakukan pereduksian indikator sebanyak tiga kali, tabel 4.8 adalah nilai *outer loading* masing-masing indikator pada variabel penelitian.

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui nilai *outer loading* untuk indikator pada variabel penelitian pada model awal tidak semuanya memiliki nilai lebih dari 0,500 ada sebanyak lima indikator yaitu C2.2; F1.1; F1.2; I2.1; I4.1 yang nilai *outer loading*nya kurang dari 0,5 sehingga indikator tersebut direduksi pada model kedua. Pada model kedua masih terdapat satu indikator yaitu C1.3 yang memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0,5 sehingga indikator tersebut direduksi pada model berikutnya. Pada model akhir masing-masing indikator semuanya memiliki nilai lebih dari 0,5. Hal ini berarti indikator-indikator pada model akhir tersebut yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi *convergent validity*. Sehingga dipergunakan model akhir pada penelitian ini.

Tabel 4. 8 Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i> Model Awal	Nilai <i>Outer Loading</i> Model Kedua	Nilai <i>Outer Loading</i> Model Akhir
C1	C1.1	0.978	0.982	0.971
	C1.2	0.597	0.689	0.783
	C1.3	0.555	0.457	-
C2	C2.1	0.975	1.000	1.000
	C2.2	-0.642	-	-
F1	F1.1	-0.552	-	-
	F1.2	-0.763	-	-
	F1.3	0.793	1.000	1.000
F2	F2.1	1.000	1.000	1.000
F3	F3.1	1.000	1.000	1.000
I1	I1.1	0.917	0.766	0.766
	I1.2	0.749	0.906	0.906
	I1.3	0.551	0.533	0.533
I2	I2.1	0.307	-	-
	I2.2	0.978	1.000	1.000
I3	I3.1	1.000	1.000	1.000
I4	I4.1	0.405	-	-

	I4.2	0.765	0.711	0.711
	I4.3	0.734	0.867	0.867
	I4.4	0.729	0.559	0.559
I5	I5.1	0.821	0.812	0.800
	I5.2	0.808	0.818	0.829
LG1	LG1.1	1.000	1.000	1.000
LG2	LG2.1	1.000	1.000	1.000
LG3	LG3.1	1.000	1.000	1.000

Keterangan: koefisien yang tidak memenuhi 0,500

Sumber: Olah data PLS

4.7.1.2 Discriminat Validity (Validitas Diskriminan)

Evaluasi kedua pada *outer model* adalah *discriminant validity*. *Discriminant validity* diukur dengan menggunakan *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading* indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variabel lainnya.

Tabel 4. 9 Nilai *Cross Loading*

	C1	C2	F1	F2	F3	I1	I2	I3	I4	I5	LG1	LG2	LG3
C1.1	0.971	- 0.913	0.375	- 0.791	- 0.686	- 0.095	0.250	0.408	0.085	- 0.705	- 0.802	0.612	- 0.791
C1.2	0.783	- 0.373	- 0.408	- 0.645	- 0.320	0.232	0.408	0.667	0.650	- 0.241	- 0.764	0.167	0.000
C2.1	- 0.830	1.000	- 0.456	0.577	0.895	0.481	0.000	0.000	0.188	0.907	0.732	- 0.373	0.866
F1.3	0.172	- 0.456	1.000	- 0.395	- 0.196	- 0.147	- 0.375	- 0.102	- 0.753	- 0.220	0.200	0.612	- 0.791
F2.1	- 0.816	0.577	- 0.395	1.000	0.310	- 0.233	0.000	- 0.645	0.000	0.205	0.423	- 0.645	0.500
F3.1	- 0.636	0.895	- 0.196	0.310	1.000	0.772	0.196	0.320	0.224	0.957	0.681	0.080	0.620
I1.1	0.000	0.289	0.395	- 0.500	0.620	0.766	0.000	0.645	- 0.071	0.660	0.423	0.645	0.000
I1.2	- 0.006	0.488	- 0.468	0.000	0.681	0.906	0.802	0.764	0.822	0.566	- 0.071	0.327	0.423
I1.3	- 0.816	0.866	0.000	0.500	0.930	0.533	0.000	0.000	- 0.071	0.865	0.845	0.000	0.500
I2.2	0.320	0.000	- 0.375	0.000	0.196	0.569	1.000	0.612	0.854	- 0.014	- 0.535	0.408	0.000
I3.1	0.522	0.000	- 0.102	- 0.645	0.320	0.843	0.612	1.000	0.628	0.300	- 0.327	0.667	0.000
I4.2	- 0.012	0.456	- 0.875	0.000	0.294	0.379	0.250	0.408	0.711	0.410	- 0.134	- 0.408	0.791
I4.3	0.480	- 0.228	- 0.563	0.000	- 0.196	0.195	0.875	0.408	0.867	- 0.345	- 0.802	0.102	0.000
I4.4	- 0.271	0.745	- 0.408	0.000	0.881	0.920	0.408	0.667	0.559	0.876	0.327	0.167	0.645
I5.1	- 0.355	0.732	- 0.535	0.000	0.629	0.501	- 0.134	0.327	0.289	0.800	0.429	- 0.327	0.845

I5.2	- 0.658	0.745	0.153	0.323	0.921	0.649	0.102	0.167	- 0.057	0.829	0.764	0.250	0.323
LG1.1	- 0.861	0.732	0.200	0.423	0.681	0.146	- 0.535	0.327	- 0.516	0.739	1.000	- 0.218	0.423
LG2.1	0.532	- 0.373	0.612	- 0.645	0.080	0.533	0.408	0.667	0.047	- 0.035	- 0.218	1.000	- 0.645
LG3.1	- 0.622	0.866	- 0.791	0.500	0.620	0.300	0.000	0.000	0.396	0.706	0.423	- 0.645	1.000

Sumber: Olah data PLS

Berdasarkan tabel 4.8 diatas diketahui nilai *cross loading* semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini (nilai yang dicetak tebal) telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *cross loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

Metode lain yang dapat digunakan untuk mengetahui *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai AVE tiap variabel. Jika nilai dari AVE lebih besar dari 0,5, maka dapat dikatakan variabel memenuhi *discriminant validity*. Tabel 4.10 adalah pengujian *discriminant validity* menggunakan nilai AVE:

Tabel 4. 10 Hasil Pengujian *Discriminant Validity*

	AVE
C1	0.778
C2	1.000
F1	1.000
F2	1.000
F3	1.000
I1	0.564
I2	1.000
I3	1.000
I4	0.523
I5	0.663
LG1	1.000
LG2	1.000
LG3	1.000

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.10 diketahui bahwa nilai AVE untuk setiap variabel adalah memiliki nilai lebih besar dari 0,500, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pada penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

4.7.1.3 Composite Reliability

Evaluasi terakhir pada *outer model* adalah *composite reliability*. *Composite reliability* menguji kekonsistenan indikator-indikator dalam mengukur suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan memenuhi *composite reliability* jika memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,700$.

Tabel 4.11 adalah nilai *composite reliability* masing-masing variabel, hasilnya menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian memiliki nilai lebih dari 0,700. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability*.

Tabel 4. 11 Nilai *Composite Reliability*

<i>Composite Reliability</i>	
C1	0.874
C2	1.000
F1	1.000
F2	1.000
F3	1.000
I1	0.788
I2	1.000
I3	1.000
I4	0.762
I5	0.798
LG1	1.000
LG2	1.000
LG3	1.000

Sumber: Lampiran 2

4.7.1.4 Analisis Outer Model

Sesuai hasil evaluasi pada sub-bab sebelumnya dalam menilai *outer model* indikator yang diukur yakni *outer loading*, *cross loading*, dan AVE untuk mengetahui validitas variabel sedangkan untuk mengetahui reliabilitas variabel diukur dengan indikator *composite reliability*.

Pada penelitian ini terdapat 25 (dua puluh lima) variabel indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten. Berdasarkan hasil olah data dihasilkan

tiga *outer loading*, hal tersebut dikarenakan hasil *outer loading* awal diketahui bahwa terdapat 5 (lima) indikator yang tidak memenuhi nilai *outer loading* $\geq 0,500$ yakni C2.2, F1.1, F1.2, I2.1, dan I4.1 sehingga indikator tersebut perlu direduksi untuk kemudian dilakukan pengukuran kembali yang menghasilkan *outer loading* kedua. Pada *outer loading* kedua ditemukan bahwa nilai variabel manifest yang tidak memenuhi nilai 0,500 sebanyak 1 (satu) yakni C1.3.

Dalam menganalisis *outer model* selanjutnya, nilai *discriminant validity* dan *composite reliability* juga telah memenuhi persyaratan sehingga variabel indikator tersebut dapat dinilai memiliki validitas dan reliabilitas yang baik.

4.7.2 Evaluasi *Inner Model* (Model Struktural)

Setelah dilakukan evaluasi tahap pertama maka dilakukan evaluasi tahap kedua yakni *inner model* yang terdiri dari nilai R-square dan pengujian hipotesis.

4.7.2.1 Nilai *R-Square*

Evaluasi pertama pada *inner model* dilihat dari nilai R-Square atau koefisien determinasi. Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai R-Square pada tabel 4.12.

Tabel 4. 12 Nilai <i>R-Square</i>	
	R Square
C1	0.394
C2	0.689
F1	0.148
F2	0.156
F3	0.916
I1	0.712
I2	0.729
I3	0.375
I5	0.498
LG2	0.420

Sumber: Lampiran 2

Dari tabel 4.12 diketahui nilai *R-Square* untuk C1 adalah sebesar 0,394 memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh I5 terhadap C1 adalah sebesar 39,4% sedangkan sisanya yaitu sebesar 60,6% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *R-Square* untuk C2 adalah sebesar 0,689 memiliki arti bahwa prosentase besarnya

pengaruh C1 terhadap C2 adalah sebesar 68,9% sedangkan sisanya yaitu sebesar 31,1% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *R-Square* untuk F1 adalah sebesar 0,148 memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh F3, I1, I3 terhadap F1 adalah sebesar 14,8% sedangkan sisanya yaitu sebesar 85,2% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *R-Square* untuk F2 adalah sebesar 0,156 memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh F1 terhadap F2 adalah sebesar 15,6% sedangkan sisanya yaitu sebesar 84,4% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *R-Square* untuk F3 adalah sebesar 0,916 memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh I5 terhadap F3 adalah sebesar 91,6% sedangkan sisanya yaitu sebesar 8,4% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *R-Square* untuk I1 adalah sebesar 0,712 memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh I3 dan LG2 terhadap I1 adalah sebesar 71,2% sedangkan sisanya yaitu sebesar 28,8% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *R-Square* untuk I2 adalah sebesar 0,729 memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh I4 terhadap I2 adalah sebesar 72,9% sedangkan sisanya yaitu sebesar 27,1% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *R-Square* untuk I3 adalah sebesar 0,375 memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh I2 terhadap I3 adalah sebesar 37,5% sedangkan sisanya yaitu sebesar 62,5% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *R-Square* untuk I5 adalah sebesar 0,498 memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh LG3 terhadap I5 adalah sebesar 49,8% sedangkan sisanya yaitu sebesar 50,2% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *R-Square* untuk LG2 adalah sebesar 0,420 memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh LG1 dan LG3 terhadap LG2 adalah sebesar 42% sedangkan sisanya yaitu sebesar 58% dijelaskan oleh variabel lain.

Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai Q^2 . Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi R-Square, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Nilai Q^2 menunjukkan kemampuan model yang dirancang untuk memprediksi hubungan antar variabel, semakin besar nilai Q^2 (mendekati 1) maka semakin baik kemampuan model untuk memprediksi hubungan antar variabel. Dari tabel 4.11 dapat dihitung nilai Q^2 sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - ((1 - 0,394) \times (1 - 0,689) \times (1 - 0,148) \times (1 - 0,156) \times (1 - 0,916) \times (1 - 0,712) \times (1 - 0,729) \times (1 - 0,375) \times (1 - 0,496) \times (1 - 0,420)) = 0,99$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q^2 sebesar 0,99, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebesar 99% yang berarti bahwa model yang dirancang mampu memprediksi hubungan antar variabel dengan sangat baik.

4.7.2.2 Pengujian Hipotesis dengan *Inner Weight*

Pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis PLS dilakukan dengan menggunakan tabel *inner weight*. Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai t hitung (t -statistic) $\geq t$ tabel pada tingkat kesalahan (α) 5% yaitu 1,96. Tabel 4.13 adalah nilai koefisien path (*original sample estimate*) dan nilai t hitung (t -statistic) pada *inner model*:

Tabel 4. 13 Hasil Nilai Koefisien Path dan t-hitung

Hipotesis	Pengaruh	Path Koefisien	T Statistics	Keterangan
1	LG1 \square LG2	0.066	0.366	Tidak Signifikan
2	LG3 \square LG2	-0.674	7.893	Signifikan
3	LG3 \square I5	0.706	9.778	Signifikan
4	LG2 \square I1	-0.052	0.274	Tidak Signifikan
5	I4 \square I2	0.854	27.141	Signifikan
6	I2 \square I3	0.612	6.143	Signifikan
7	I3 \square I1	0.877	6.167	Signifikan
8	I3 \square F1	-2.422	0.812	Tidak Signifikan
9	I1 \square F1	3.585	0.757	Tidak Signifikan
10	I5 \square C1	0.627	8.212	Signifikan
11	I5 \square F3	0.957	85.757	Signifikan
12	C1 \square C2	-0.830	28.887	Signifikan
13	F3 \square F1	-2.190	0.830	Tidak Signifikan
14	F1 \square F2	-0.395	4.886	Signifikan

Keterangan: t-statistik tidak memenuhi 1,96

Sumber: Lampiran 7

Penjelasan mengenai hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Hipotesis 1: *Reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap produktivitas SDM.**

Nilai koefisien path pengaruh LG1 terhadap LG2 adalah positif 0.066 dengan t hitung 0.366 yang lebih kecil dari t tabel. Hal ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara LG1 terhadap LG2, jadi semakin tinggi nilai *reward and punishment* belum tentu akan meningkatkan produktifitas SDM. Berdasarkan hasil ini hipotesis pertama penelitian yang menduga bahwa jika perusahaan melaksanakan *reward* dan *punishment* maka akan meningkatkan produktivitas SDM tidak dapat diterima dan tidak terbukti kebenarannya.

Hasil tersebut berkebalikan dengan pernyataan Waal dan Jansen (2013) bahwa bonus dan sistem *reward* sangat penting dalam menciptakan dan mempertahankan kinerja organisasi yang tinggi karena meskipun penting namun menurut hasil olah data sistem *reward* belum tentu dapat menciptakan kinerja karyawan yang produktif. Adapun jumlah pekerja pada PT. BBI dengan kelompok usia > 49 tahun yang mencapai lebih dari 50% agaknya menjadi salah satu faktor pemicu sulitnya pembentukan produktivitas perusahaan sebab pekerja dengan usia > 49 tahun kurang produktif dibandingkan usia dibawahnya (Cataldi et. al., 2012).

Pada usia > 49 tahun pekerja mengalami penurunan kemampuan mental dan fisik terutama terkait kesehatan sehingga memengaruhi kinerja yang dilakukan (Shepard, 1999; Ng dan Feldman, 2008, Cataldi et. al., 2012). Oleh sebab itu perusahaan dapat melakukan regenerasi atau rekrutmen karyawan dengan usia lebih muda dan produktif yang mampu menerima dan melakukan tantangan sehingga apabila perusahaan memiliki sistem atau budaya untuk meningkatkan produktivitas maka karyawan dapat ikut terpacu.

2. Hipotesis 2: Peningkatan investasi teknologi berpengaruh positif terhadap produktivitas SDM.

Nilai koefisien path pengaruh LG3 terhadap LG2 adalah -0.674 dengan t hitung 57.893 yang lebih besar dari t tabel. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara LG3 terhadap LG2, jadi semakin tinggi investasi teknologi justru akan menurunkan produktifitas SDM. Berdasarkan hasil ini hipotesis kedua penelitian yang menduga bahwa jika perusahaan

meningkatkan investasi teknologinya maka akan meningkatkan produktivitas SDM tidak dapat diterima dan tidak terbukti kebenarannya.

Hal tersebut berlawanan dengan penelitian Oeij et. al., (2011) yang menunjukkan bahwa terjadi peningkatan produktifitas karyawan setelah dilakukan investasi pada fasilitas perusahaan. Berkaitan pula dengan hasil hipotesis 1 tentang produktivitas SDM hal tersebut dapat disebabkan oleh motivasi bekerja karyawan PT. BBI yang kurang baik karena faktor usia maka dengan adanya peningkatan kemampuan fasilitas akan membuat karyawan enggan untuk beradaptasi dengan teknologi sehingga tidak memotivasinya untuk menjadi produktif.

3. **Hipotesis 3: Jika perusahaan meningkatkan investasi teknologinya maka akan meningkatkan *on time delivery service*.**

Nilai koefisien path pengaruh LG3 terhadap I5 adalah 0.706 dengan t hitung 9.788 yang lebih besar dari t tabel. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara LG3 terhadap I5, jadi semakin baik investasi teknologi maka akan meningkatkan *on time delivery*. Berdasarkan hasil ini hipotesis ketiga penelitian yang menduga bahwa jika perusahaan meningkatkan investasi teknologinya SDM maka akan meningkatkan *on time delivery service* dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Dengan demikian apabila PT. BBI dapat meningkatkan investasi pada teknologinya maka akan mempercepat kegiatan produksi sesuai dengan perencanaan sehingga pengiriman produk pesanan ke pelanggan dapat terlaksana sesuai target. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Oeij et. al., (2011) bahwa adanya investasi teknologi pada fasilitas perusahaan akan menurunkan *lead time* operasional lebih dari 40%. Adanya penurunan *lead time* berakibat pengiriman produk pesanan pelanggan tidak mengalami keterlambatan atau *on time*.

4. **Hipotesis 4: Peningkatan produktivitas SDM berpengaruh positif terhadap peningkatan produksi setiap produk divisi.**

Nilai koefisien path pengaruh LG2 terhadap I1 adalah -0.052 dengan t hitung 0.274 yang lebih kecil dari t tabel. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh negatif namun tidak signifikan antara LG2 terhadap I1, jadi semakin baik

produktifitas SDM belum tentu akan meningkatkan produksi di setiap divisi produksi. Berdasarkan hasil ini hipotesis keempat penelitian yang menduga bahwa jika perusahaan dapat meningkatkan produktivitas SDM maka akan meningkatkan produksi tidak dapat diterima dan tidak terbukti kebenarannya. Hasil tersebut menunjukkan adanya faktor lain yang memengaruhi kegiatan produksi pada masing-masing divisi, misalnya kapasitas produksi perusahaan. PT. BBI merupakan perusahaan manufaktur yang produksinya berdasarkan pesanan pelanggan. Jika perusahaan memiliki kapasitas yang besar yakni dapat memenuhi seluruh permintaan pelanggan dengan baik maka jumlah produksi akan mengalami peningkatan namun bila perusahaan tidak dapat menerima pesanan yang diinginkan oleh pelanggan tentunya akan berpengaruh juga terhadap kegiatan produksi yang kurang produktif (Bloodgood dan Katz, 2012). Selain itu berkaitan dengan hasil pada hipotesis 1 mengenai produktivitas SDM yakni banyaknya jumlah SDM yang berusia > 49 tahun menjadi salah satu sebab perusahaan pada produktivitas perusahaan sehingga solusi yang dapat dilakukan yakni melakukan regenerasi karyawan dengan usia yang lebih produktif dengan harapan mampu meningkatkan produktivitas perusahaan.

5. Hipotesis 5: Peningkatan jumlah *partner strategis* berpengaruh positif terhadap peningkatan efektivitas pemasaran.

Nilai koefisien path pengaruh I4 terhadap I2 adalah 0.854 dengan t hitung 27.141 yang lebih besar dari t tabel. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara I4 terhadap I2, jadi semakin banyak jumlah *partner strategis* maka akan meningkatkan efektifitas pemasaran. Berdasarkan hasil ini hipotesis kelima penelitian yang menduga bahwa jika perusahaan dapat meningkatkan jumlah *partner strategis* maka akan meningkatkan efektivitas pemasaran dapat diterima dan terbukti kebenarannya. Hal tersebut mendukung pendapat Hut et. al., (2002) yang mengidentifikasi bahwa aliansi bisnis dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan yakni penjualan, pangsa pasar yang didapat melalui beberapa hal salah satunya kerjasama. *Partner strategis* yang dimaksud diantaranya *supplier* bahan baku, instansi Pemerintah, dan perusahaan-perusahaan swasta dengan adanya kerjasama dengan berbagai instansi tersebut membuktikan bahwa PT. BBI

sanggup memenuhi kebutuhan berbagai kalangan pelanggan yang mana pelanggan tersebut berasal dari berbagai wilayah baik dalam maupun luar negeri.

6. **Hipotesis 6: Peningkatkan efektivitas pemasaran berpengaruh positif terhadap perluasan pangsa pasar.**

Nilai koefisien path pengaruh I2 terhadap I3 adalah 0.612 dengan t hitung 6.143 yang lebih besar dari t tabel. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara I2 terhadap I3, jadi semakin efektif pemasaran maka akan memperluas pangsa pasar. Berdasarkan hasil ini hipotesis keenam penelitian yang menduga bahwa jika perusahaan dapat meningkatkan efektivitas pemasaran maka akan memperluas pangsa pasar dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Sehingga jika PT. BBI dapat meningkatkan efektifitas pemasarannya maka akan menambah kapasitas pangsa pasar yang dimiliki sehingga produk PT. BBI akan dapat dinikmati oleh pelanggan di berbagai wilayah baik dalam maupun luar negeri seperti yang dikemukakan oleh Kabayasi dan Mtetwa (2016) bahwa efektifitas pemasaran berpengaruh terhadap kinerja ekspor perusahaan.

Selain itu PT. BBI pada dasarnya telah memiliki pelanggan baik dari dalam negeri maupun luar negeri hanya saja pelanggan tersebut merupakan pelanggan lama, adanya perluasan pangsa pasar juga diharapkan dapat menambah kapasitas pelanggan baru PT. BBI.

7. **Hipotesis 7: Perluasan pangsa pasar berpengaruh positif terhadap produksi.**

Nilai koefisien path pengaruh I3 terhadap I1 adalah 0.877 dengan t hitung 6.167 yang lebih besar dari t tabel. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara I3 terhadap I1, jadi semakin luas pangsa pasar maka akan meningkatkan produksi perusahaan. Berdasarkan hasil ini hipotesis ketujuh penelitian yang menduga bahwa jika perusahaan dapat memperluas pangsa pasar maka akan meningkatkan produksi dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa besar pangsa pasar yang dimiliki PT. BBI sangat penting untuk dapat menaikkan jumlah produksinya. Adanya pangsa

pasar tersebut menunjukkan bahwa PT. BBI mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dengan berbagai kriteria dari berbagai lingkungan sehingga PT. BBI tidak hanya akan menaikkan jumlah produksi tetapi juga mengembangkan produknya (Porter dan Kramer, 2011).

8. Hipotesis 8: Perluasan pangsa pasar berpengaruh positif terhadap peningkatan pendapatan.

Nilai koefisien path pengaruh I3 terhadap F1 adalah -2.422 dengan t hitung 0.813 yang lebih kecil dari t tabel. Hal ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara I3 terhadap F1, jadi semakin luas pangsa pasar belum tentu akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Berdasarkan hasil ini hipotesis kedelapan penelitian yang menduga bahwa jika perusahaan dapat memperluas pangsa pasar maka akan meningkatkan pendapatan tidak dapat diterima dan tidak terbukti kebenarannya.

PT. BBI sebagai perusahaan manufaktur yang memiliki target keuntungan di tiap tahunnya tentu memerlukan pelanggan yang pasti meskipun pangsa pasar luas belum tentu menghasilkan sejumlah pelanggan yang tertarik untuk bekerja sama dengan PT. BBI hal tersebut dapat dikarenakan kapasitas PT. BBI yang belum mampu memenuhi kebutuhan mereka karena dengan kapasitas yang besar maka jumlah produk yang dijual semakin banyak sehingga mampu meningkatkan pendapatan (Bloodgood dan Katz, 2012).

Dengan demikian PT. BBI seharusnya mengembangkan kemampuan mengenai peningkatan kapasitas perusahaan untuk dapat menerima seluruh permintaan pasar.

9. Hipotesis 9: Peningkatan produksi untuk setiap divisi berpengaruh positif terhadap peningkatan pendapatan.

Nilai koefisien path pengaruh I1 terhadap F1 adalah 3.585 dengan t hitung 0.757 yang lebih kecil dari t tabel. Hal ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara I1 terhadap F1, jadi peningkatan jumlah produksi belum tentu akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Berdasarkan hasil ini hipotesis kesembilan penelitian yang menduga bahwa jika perusahaan dapat meningkatkan produksi untuk setiap divisi maka akan meningkatkan pendapatan tidak dapat diterima dan tidak terbukti kebenarannya.

Hasil tersebut mungkin saja terjadi karena tidak seimbangnya pengeluaran dan pendapatan yang masuk, misalnya saja pengeluaran biaya tenaga kerja dan *supplier*. Dua transaksi tersebut merupakan hal yang ada pada proses produksi, biaya transaksi cenderung meningkat ketika keputusan sangat kompleks dan sulit untuk dipahami, atau saat pengambil keputusan bertindak dengan berdasarkan kepentingan (oportunisme), atau ketika pelanggan memiliki sumber-sumber alternatif yang sedikit dalam hal tawar-menawar (Meixell et. al., 2014), hal tersebut berkaitan dengan risiko-risiko yang ada ketika proses produksi. Berdasarkan uraian tersebut meskipun perusahaan dapat meningkatkan jumlah produksi tetapi tidak dapat mengelola pengeluaran secara baik maka pendapatan yang didapat juga tidak maksimal sehingga lebih baik perusahaan lebih memfokuskan *core competency* yang dimilikinya sehingga diharapkan mampu meminimalkan risiko sehingga meningkatkan profit perusahaan.

10. Hipotesis 10: Peningkatan *on time delivery* berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan.

Nilai koefisien path pengaruh I5 terhadap C1 adalah 0.627 dengan t hitung 8.212 yang lebih besar dari t tabel. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara I5 terhadap C1, jadi semakin *on time delivery* produk maka akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil ini hipotesis kesepuluh penelitian yang menduga bahwa jika perusahaan dapat meningkatkan *on time delivery* maka akan meningkatkan kepuasan pelanggan dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Sebagai perusahaan yang menjalani konsep B2B PT. BBI seharusnya dapat melaksanakan *on time delivery* seperti yang dikemukakan Cater dan Cater (2009) bahwa kinerja pengiriman memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

11. Hipotesis 11: Peningkatan *on time delivery* berpengaruh positif terhadap beban usaha.

Nilai koefisien path pengaruh I5 terhadap F3 adalah 0.957 dengan t hitung 85.757 yang lebih besar dari t tabel. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara I5 terhadap F3, jadi semakin *on time*

delivery justru akan meningkatkan beban usaha. Berdasarkan hasil ini hipotesis kesebelas penelitian yang menduga bahwa jika perusahaan dapat meningkatkan *on time delivery* maka akan menurunkan beban usaha dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Pada PT. BBI *on time delivery* menjadi salah satu hasil yang dapat dilihat secara kasat mata apakah beban usaha sesuai dengan perencanaan sebab *on time delivery* ditentukan oleh lama pengerjaan produksi, apabila waktu pengerjaan suatu produk lebih lama daripada yang direncanakan maka beban usaha bisa dipastikan akan semakin besar. Besar beban usaha tersebut terdapat pada pembayaran upah lembur pekerja karena semakin banyak waktu yang dibutuhkan pekerja dalam mengerjakan produk maka uang lembur akan semakin bertambah.

Hasil tersebut sesuai dengan pendapat Stalk (1989) yang menyatakan semakin banyak waktu yang dibutuhkan pada proses produksi akan semakin memperluas perencanaan, menaikkan biaya, meningkatkan risiko penundaan, serta terciptanya sistem yang tidak efisien.

12. Hipotesis 12: Peningkatan kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap peningkatan loyalitas pelanggan.

Nilai koefisien path pengaruh C1 terhadap C2 adalah -0.830 dengan t hitung 28.887 yang lebih besar dari t tabel. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara C1 terhadap C2, jadi semakin tinggi kepuasan pelanggan belum tentu akan meningkatkan loyalitas mereka. Berdasarkan hasil ini hipotesis keduabelas penelitian yang menduga bahwa jika perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan maka akan meningkatkan loyalitas pelanggan tidak dapat diterima dan tidak terbukti kebenarannya.

PT. BBI sebagai perusahaan manufaktur yang memproduksi produk dengan mengutamakan kualitas memang harus mampu menciptakan kepuasan pelanggan sebab produk yang dibuat spesifikasinya berdasarkan permintaan pelanggan namun demikian hal tersebut belum mampu menjadi tolok ukur perusahaan untuk dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, hal tersebut bisa saja terjadi sebab saat ini citra perusahaan belum terlalu baik sebab masalah kemampuan pendanaan yang dihadapi PT. BBI. Oleh karenanya PT. BBI perlu

menyelesaikan masalah terkait pendanaannya sehingga meniptakan citra yang baik bagi pelanggan. Selain itu terdapat pula kompetitor yang menguasai pangsa pasar yang sama dengan harga dan produk yang bersaing dengan PT. BBI sehingga PT. BBI memiliki pembanding dalam memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan. Disamping itu PT. BBI juga perlu menjamin hasil produksinya dengan memberikan layanan *after sales service* sehingga pelanggan tidak perlu mengkhawatirkan terkait *maintenance* produk yang dipesannya.

13. Hipotesis 13: Penurunan beban usaha berpengaruh positif terhadap peningkatan pendapatan.

Nilai koefisien path pengaruh F3 terhadap F1 adalah -2.190 dengan t hitung 0.830 yang lebih kecil dari t tabel. Hal ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara F3 terhadap F1, jadi semakin rendah beban usaha belum tentu akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Berdasarkan hasil ini hipotesis ketigabelas penelitian yang menduga bahwa jika perusahaan dapat menurunkan beban usaha maka akan meningkatkan pendapatan tidak dapat diterima dan tidak terbukti kebenarannya.

PT. BBI merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi produk secara kustom, sebagai perusahaan manufaktur tentu pengurangan biaya perlu dilakukan dengan harapan untuk menaikkan keuntungan, adapun keuntungan didapatkan melalui penjualan sehingga jika perusahaan dapat menurunkan beban usaha tetapi belum mampu melakukan penjualan secara maksimal maka perusahaan tetap tidak akan mendapatkan keuntungan seperti yang direncanakan.

Secara ringkas dapat dirumuskan bahwa: $\text{Profit} = (\text{Penjualan} - \text{HPP}) - \text{beban usaha}$. Dari rumus tersebut semakin memperjelas bahwa apabila perusahaan ingin mendapat keuntungan lebih banyak maka total harga pokok penjualan dan beban usaha sebaiknya lebih kecil dari total penjualan.

14. Hipotesis 14: Peningkatan pendapatan berpengaruh positif terhadap penurunan beban hutang.

Nilai koefisien path pengaruh F1 terhadap F2 adalah -0.395 dengan t hitung 4.886 yang lebih besar dari t tabel. Hal ini menunjukkan terdapat

pengaruh yang signifikan antara F1 terhadap F2, jadi semakin tinggi nilai pendapatan perusahaan akan menurunkan beban hutang. Berdasarkan hasil ini hipotesis keempatbelas penelitian yang menduga bahwa jika perusahaan dapat meningkatkan pendapatan maka perusahaan dapat menurunkan beban hutang dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

PT. BBI senantiasa memerlukan modal untuk dapat menjalankan perusahaannya salah satu caranya ialah menggunakan hutang perusahaan. Saat ini PT. BBI memiliki kendala tidak dapat melakukan pinjaman modal kepada Bank dikarenakan hutang-hutang periode lalu yang belum dapat dibayarkan. Sehingga dalam hal ini PT. BBI harus dapat meningkatkan kondisi keuangan secara mandiri salah satunya dengan meningkatkan pendapatan perusahaan supaya dapat membayar hutang-hutang perusahaan.

Tabel 4. 14 *Balanced Scorecard* PT. BBI

Perspektif	Bobot	Tematik	Building Blocks BMC	SO	KPI	Definisi	Target	Satuan	Scoring System
Financial	23%	Financial Healthier	Revenue Stream	Meningkatkan pendapatan	Jumlah pendapatan	Jumlah pendapatan yang diperoleh PT. BBI tahun ini	100	milyar	HB
			Cost structure	Menurunkan beban hutang	Rasio tingkat beban hutang	(Jumlah beban hutang BBI tahun ini - jumlah beban hutang BBI tahun sebelumnya)/Jumlah beban hutang BBI tahun sebelumnya	5	%	HB
				Menurunkan beban usaha	Rasio tingkat beban usaha	(Jumlah beban usaha BBI tahun ini - jumlah beban usaha BBI tahun sebelumnya)/Jumlah beban usaha BBI tahun sebelumnya	5	%	LB
Customer	15%	Customer Satisfaction	Value Proposition	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Jumlah perusahaan yang puas	Jumlah perusahaan yang puas terhadap hasil yang dicapai PT. BBI terhadap pesanannya	4	perusahaan	HB
		Customer Loyalty	Customer Relationship & Customer Segments	Meningkatkan loyalitas pelanggan	Jumlah perusahaan yang repurchase	Jumlah perusahaan yang melakukan repeat order tahun ini	3	perusahaan	HB

Tabel 4.14 *Balanced Scorecard* PT. BBI (Lanjutan)

Perspektif	Bobot	Tematik	Building Blocks BMC	SO	KPI	Definisi	Target	Satuan	Scoring System
Internal Business Process	38%	Increase Productivity	Key activities	Meningkatkan produksi untuk setiap sektor produk	Jumlah kapasitas produksi produk	Jumlah produk yang berhasil diproduksi masing-masing divisi	9.000	ton	HB
				Meningkatkan efektivitas pemasaran	Jumlah penjualan	Jumlah penjualan yang diperoleh PT. BBI	400	milyar	HB
		Quantity Partnership	Channels	Memperluas pangsa pasar	Jumlah perusahaan baru yang menggunakan jasa PT. BBI	Jumlah perusahaan yang menjadi pelanggan baru PT. BBI	3	perusahaan	HB
			Key Partners	Meningkatkan jumlah partner strategis	Jumlah partner strategis	Jumlah perusahaan yang menjadi <i>partner</i> strategis PT. BBI	3	perusahaan	HB
		Operational Excellence	Cost Structure	Meningkatkan on time delivery produk	Rasio produk yang <i>on time delivery</i> (OTD)	Jumlah produk OTD tahun ini-jumlah produk OTD tahun sebelumnya/jumlah produk OTD tahun sebelumnya	86	%	HB

Tabel 4.14 *Balanced Scorecard* PT. BBI (Lanjutan)

Perspektif	Bobot	Tematik	Building Blocks BMC	SO	KPI	Definisi	Target	Satuan	Scoring System
Learning & Growth	23%	<i>Profesional and Effectiveness Organization</i>	Key Resources	Melaksanakan reward and punishment	Jumlah pelaksanaan pengukuran kinerja	Intensitas pelaksanaan pengukuran kinerja	1	Kali per tahun	HB
		<i>Employee productivity</i>		Meningkatkan produktivitas SDM	Rasio jumlah kompensasi yang diterima (<i>exclude</i> gaji pokok)	Rata-rata bonus seluruh pegawai tahun ini-rata-rata bonus seluruh pegawai tahun sebelumnya/rata-rata bonus seluruh pegawai tahun sebelumnya	10	%	HB
		<i>Business and Technology Concept</i>	Cost structure	Meningkatkan investasi teknologi untuk sistem kelola perusahaan	Rasio jumlah investasi teknologi perusahaan	Jumlah alokasi investasi tahun ini-jumlah alokasi tahun sebelumnya/jumlah alokasi tahun sebelumnya	10	%	HB

Keterangan: *HB=Higher is better;*
LB=Lower is better

4.8 *Balanced Scorecard* PT. BBI

Setelah dilakukan pengujian hubungan sebab akibat dengan menggunakan metode PLS yang menghasilkan bahwa seluruh strategi obyektif pada BSC PT. BBI valid dan reliabel selanjutnya dilakukan pembobotan terhadap masing-masing perpektif BSC. Adapun pembobotan tersebut dilakukan dengan cara (Norton, 2000):

$$\text{Bobot perspektif} = \frac{\text{Jumlah strategi obyektif perspektif}}{\text{Jumlah strategi obyektif seluruhnya}}$$

Tabel 4. 15 Pembobotan BSC

Perspektif	Jumlah SO	Bobot
<i>Financial</i>	3	23%
<i>Customer</i>	2	15%
<i>Internal Business Process</i>	5	38%
<i>Learning & Growth</i>	3	23%
	13	100%

Dari hasil tabel 4.14 diketahui bahwa bobot tertinggi ada pada *Internal Business Process* sebesar 38% hal tersebut dikarenakan PT. BBI memang perlu melakukan banyak perbaikan pada kegiatan operasionalnya, selanjutnya adalah *financial* dan *learning and growth* sebesar 23%, dan terakhir perspektif *customer* sebesar 15%. Pembobotan tersebut berfungsi sebagai acuan perusahaan guna membagi biaya operasional perusahaan untuk masing-masing perspektif bila terdapat suatu program yang ingin dijalankan pada perspektif tersebut.

Adapun biaya operasional PT. BBI selama 2011 hingga 2015 rata-rata sebanyak Rp 22 Milyar sehingga apabila dirincikan maka masing-masing perspektif akan mendapat sejumlah *financial* Rp 5,0 Milyar, *customer* Rp 3,3 Milyar, *internal business process* Rp 8,4 Milyar, dan *learning & growth* Rp 5,0 Milyar.

4.8.1 BSC Program

BSC program merupakan panduan konsep program yang diajukan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan. BSC program memuat nama program, perspektif, sasaran organisasi yang meliputi sasaran, cakupan ukuran kinerja (KPI), dan target yang diinginkan perusahaan, justifikasi program sebagai latar belakang adanya program, sasaran program yakni besar target secara kontinyu, dan kegiatan program sebagai gambaran teknis. Dalam laporan ini hanya akan dibuat dua contoh BSC program untuk PT. BBI.

Pada contoh program 1 yang digambarkan oleh tabel 4.15, program yang diusulkan adalah pengembangan motivasi kerja karyawan. Program tersebut dilatar belakangi oleh karakter SDM eksisting PT. BBI yakni banyaknya SDM yang berusia tua yang berdampak pada motivasi serta produktivitas kerja karyawan sehingga perlu adanya program rekrutmen pegawai baru dengan usia produktif yang kemudian produktifitas tersebut dapat dihitung melalui jumlah kompensasi atau gaji bonus yang diterima oleh karyawan.

Selain itu adanya pengadaan pelatihan dengan konsep *dicipline & fun kearning* merupakan bentuk kesungguhan perusahaan dalam mengupayakan terbentuknya karakter SDM PT. BBI yang tidak hanya disiplin tetapi juga berkompotensi. Tema tersebut diterapkan pada berbagai pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.

Tabel 4. 16 Contoh program PT. BBI (1)

Nama Program	Pengembangan motivasi kerja karyawan				
Perspektif	<i>Learning & Growth</i>				
Inisiatif Strategik					
Sasaran Organisasi	Sasaran	Ukuran Kinerja	Target		
	Peningkatan motivasi kerja karyawan, Produktivitas karyawan	Jumlah bonus yang diterima karyawan	Ren dah	Sed ang	Renc ana
Justifikasi Program	1. SDM PT. BBI berusia tua 2. SDM PT. BBI memiliki motivasi kerja yang rendah. 3. SDM PT. BBI memiliki produktivitas kerja yang rendah.				
Sasaran Program	Uraian	Tahun			
		X	x	x	x
	1. Bonus gaji yang diterima karyawan				
Kegiatan Program	1. Rekrutmen pegawai baru 2. Pengadaan pelatihan dengan konsep <i>dicipline & fun learning</i>				

Tabel 4.16 menunjukkan contoh program 2 yakni pengadaan investasi IT. Hal tersebut dikarenakan PT. BBI belum memiliki sistem pengukuran kinerja secara merata, pengukuran kinerja saat ini baru dilaksanakan oleh Divisi MPI hal tersebut menjadikan kesenjangan pada divisi lainnya sehingga perlu adanya pengukuran kinerja terintegrasi yang juga didukung oleh teknologi misalnya *dashboard management*.

Tabel 4. 17 Contoh program PT. BBI (2)

Nama Program	Pengadaan investasi IT				
Perspektif	Learning & Growth				
Inisiatif Strategik					
Sasaran Organisasi	Sasaran	Ukuran Kinerja	Target		
	Menciptakan efektivitas pengawasan kinerja SDM untuk menciptakan <i>operational excellence</i> .	Jumlah alokasi investasi teknologi	Ren dah	Sed ang	Renc ana
Justifikasi Program	Belum adanya pengukuran kinerja yang terintegrasi dengan hasil <i>real time</i> .				
Sasaran Program	Uraian	Tahun			
	1. Terdapat rancangan pengukuran kinerja 2. Pengadaan alat pengawasan kinerja.	X	x	x	x
Kegiatan Program	1. Membuat rancangan pengukuran kinerja pada seluruh level korporat. 2. Sosialisasi penggunaan pengukuran kinerja				

4.9 Implikasi Manajerial

Visi dari PT. BBI adalah menjadi perusahaan sehat dan berdaya saing di bidang manufaktur peralatan industri dan manajemen proyek di tingkat nasional, namun permasalahan yang dihadapi PT. BBI saat ini agaknya memperlambat perusahaan dalam mencapai visi tersebut.

Hasil penelitian ini berupa pengukuran kinerja dalam bentuk BSC diharapkan mampu membantu perusahaan dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya pada beberapa aspek guna mencapai visi tersebut. Rancangan pengukuran kinerja penelitian ini didasari dengan mengamati bisnis model eksiting perusahaan.

Pada aspek keuangan PT. BBI mengalami masalah dalam hal modal dan hutang perusahaan. Adapun BSC yang dirancang pada penelitian ini berfokus pada aspek keuangan karena PT. BBI merupakan organisasi dengan orientasi profit. Peningkatan pendapatan, optimasi beban usaha yang diharapkan mampu menunjang pembayaran hutang menjadi strategi yang direkomendasikan untuk perusahaan.

PT. BBI telah memiliki pelanggan yang ada di dalam maupun luar negeri, adapun jaminan kualitas pada produk yang dihasilkan menjadi penawaran yang selama ini menarik minat pelanggan, hanya saja kepuasan tersebut belum diukur secara kuantitatif. Rumusan pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan menghimbau perusahaan untuk melakukan pengukuran kepuasan yang dicapai oleh pelanggan sehingga mampu menjadi evaluasi bagi perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya serta menjalin hubungan dengan pelanggan dengan harapan muncul loyalitas pelanggan sehingga PT. BBI senantiasa menjadi pilihan bagi konsumennya.

Dalam kegiatan operasional diperlukan efisiensi dan efektivitas yang diharapkan mampu menunjang optimalisasi biaya operasional perusahaan. PT. BBI yang telah beberapa tahun mengalami kerugian perlu mengevaluasi kegiatan operasional yang dilakukan selama ini. Adapun pengukuran kinerja pada perspektif internal bisnis proses bertujuan untuk memaksimalkan kegiatan operasional baik itu produksi maupun pemasaran. Dalam kegiatan produksi ketepatan waktu menjadi poin utama sebab PT. BBI memproduksi produk secara kustom sehingga apabila produk yang dipesan pelanggan tidak sesuai dengan perjanjian pengiriman maka akan merugikan perusahaan karena terpaksa membayar biaya tambahan seperti biaya tenaga kerja, penalti, dan lainnya. Oleh karena itu disamping peningkatan jumlah produksi, adanya *on time delivery* juga harus diterapkan oleh PT. BBI.

Sebagai perusahaan BUMN yang telah berdiri selama kurang lebih 46 tahun PT. BBI telah menjalin kerjasama dan relasi dengan berbagai pihak baik dalam maupun luar negeri. Adanya jaringan dengan perusahaan lain menjadi salah satu poin yang dapat dimanfaatkan sebagai kegiatan pemasaran sehingga PT. BBI dapat memperoleh pelanggan tidak hanya secara mandiri tetapi juga melalui relasi. VP yang dimiliki serta sertifikasi internasional menjadi poin *plus* bagi PT. BBI dalam memperluas pangsa pasar sehingga diharapkan mampu meningkatkan jumlah pelanggan dan kegiatan produksi perusahaan.

SDM merupakan faktor penting dalam menjalankan suatu kegiatan usaha. Adapun PT. BBI saat ini perlu memperbaiki bidang SDM nya. Komposisi SDM dengan usia tua saat ini mendominasi perusahaan. Hal tersebut berimbas terhadap

kompetensi perusahaan sebab produktifitas perusahaan rendah selain itu sistem evaluasi kinerja pegawai belum diterapkan secara maksimal. Adapun rancangan kinerja pada penelitian ini menghimbau perusahaan untuk menerapkan sistem *reward* dan *punishment* dengan harapan mampu memberikan tantangan positif bagi karyawan PT. BBI namun sesuai dengan hasil hipotesis sistem tersebut saat ini belum cocok untuk diterapkan karena memang karakteristik SDM yang sudah tidak produktif sehingga sebelum menerapkan sistem tersebut sebaiknya perusahaan melakukan regenerasi karyawan dengan usia lebih produktif .

Tabel 4.17 menunjukkan BSC PT. BBI secara keseluruhan, pada perspektif *financial* mendapat bobot 23% dengan salah satu strategi obyektifnya meningkatkan pendapatan yang dapat diukur menggunakan KPI pada jumlah pendapatan perusahaan. Jumlah pendapatan yang ditargetkan selama satu tahun sebanyak 100 milyar rupiah. Aspek tersebut akan lebih baik jika hasil yang didapatkan melebihi target (*higher is better*).

Perspektif *customer* mendapat bobot sebesar 15% dengan 2 (dua) SO salah satu SO yakni meningkatkan kepuasan pelanggan. Adapun target yang ingin dicapai sebanyak 4 perusahaan merasa puas dan apabila perusahaan dapat melebihi target maka nilainya akan semakin baik.

Pada perspektif *internal business process* mendapat bobot 38% karena terdapat 5 (lima) SO salah satunya yakni meningkatkan *on time delivery product* yang diukur dengan rasio jumlah produk yang mampu disampaikan tepat waktu ke konsumen dengan target sebanyak 86% dari total produk yang diproduksi PT. BBI. Adapun jika perusahaan dapat melebihi target tersebut maka akan semakin baik nilai kinerjanya.

Perspektif *learning and growth* mendapat bobot sebesar 23% yang menghasilkan 3 (tiga) SO salah satunya meningkatkan produktivitas karyawan yang dinilai dengan rasio jumlah kompensasi yang diterima karyawan (*exclude* gaji pokok) dengan target 10% dari jumlah gaji pokok. Gaji tersebut diperoleh karyawan jika mampu melaksanakan proyek dengan baik sehingga apabila perusahaan dapat melebihi target tersebut maka nilai kinerja perusahaan akan semakin baik.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai simpulan penelitian secara menyeluruh serta saran yang dapat dijadikan sebagai rekomendasi bagi perusahaan maupun bagi penelitian selanjutnya.

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis pada bab-bab sebelumnya maka terdapat beberapa simpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini.

1. PT. BBI merupakan perusahaan manufaktur yang memiliki *value proposition* menghasilkan berbagai jenis produk peralatan industri dan permesinan lengkap untuk industri minyak dan gas bumi, industri kelistrikan, dan industri agro industri. Dalam mengantarkan VP tersebut PT. BBI melakukan kerjasama dengan berbagai pihak diantaranya *supplier*, instansi Pemerintah maupun swasta hal tersebut baik sebab mampu menjadi media kerjasama untuk meningkatkan produktifitas PT. BBI. Produk yang dihasilkan PT. BBI merupakan produk kustom dari pelanggan. Cara PT. BBI memperoleh pelanggan yakni dengan mengikuti *tender* atau melakukan kerjasama dengan instansi lain baik Pemerintah maupun swasta serta di dalam negeri maupun luar negeri sehingga PT. BBI memiliki kemampuan dalam memenuhi kebutuhan berbagai segmen pelanggan. Kegiatan produksinya terdiri dari produksi peralatan industri, jasa perbaikan alat-alat industri, EPC, evaluasi dan pemeliharaan sumber daya baik fisik maupun manusia untuk dapat menciptakan VP seperti yang dibutuhkan pelanggan, serta aktivitas pemasaran. Adapun sumber daya yang dimiliki perusahaan terdiri dari pabrik yang terletak di Surabaya dan Pasuruan serta SDM dengan keterampilan yang telah terverifikasi. Dari gambaran tersebut PT. BBI memiliki kemampuan untuk terus mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya secara berkelanjutan.
2. Perancangan BSC disusun dengan menerjemahkan BMC eksisting dan berdasarkan empat perspektif BSC dengan rincian pada perspektif *financial* blok BMC yang digunakan yakni *revenue stream* dan *cost structure*, pada perspektif *customer* blok BMC yang digunakan yakni *value proposition* dan *customer*

relationship, pada perspektif *internal business process* blok BMC yang digunakan yakni *key activities*, *revenue stream*, *cost structure*, dan *key partner*, sedangkan pada perspektif *learning and growth* blok BMC yang digunakan yakni *key resources* dan *cost structure*. Model tersebut dapat digunakan baik perusahaan maupun usaha menengah dengan syarat pelaku usaha harus memahami terkait pengukuran kinerja.

3. PT. BBI mengalami masalah perusahaan mengenai ketersediaan modal, adanya hutang, dan kebutuhan SDM. Terkait dengan hal tersebut PT. BBI perlu memiliki pengukuran kinerja untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi terkait kinerja perusahaan dalam mencapai visi. Perancangan pengukuran kinerja untuk PT. BBI menghasilkan 13 (tiga belas) strategi obyektif (SO) dengan rincian yakni 3 SO keuangan (*financial*), 2 SO pelanggan (*customer*), 5 SO internal bisnis proses (*internal business process*), dan 3 SO pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Hasil tersebut merupakan terjemahan dari bisnis model kanvas (BMC) eksisting PT. BBI. Dari SO tersebut didapatkan pula 13 KPI yang terdiri dari 3 KPI perspektif *financial*, 2 KPI perspektif *customer*, 5 KPI perspektif *internal business process*, dan 3 KPI perspektif *learning & growth*.

5.2 Saran

Terdapat 2 (dua) saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini, yakni:

1. Untuk perusahaan, PT. BBI dapat sebaiknya menggunakan pengukuran kinerja sehingga dapat mengetahui seberapa besar usaha yang telah dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Adapun sebagai rekomendasi PT. BBI dapat menggunakan pengukuran kinerja BSC yang telah dirancang pada penelitian ini sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan. Selain itu untuk dapat ditinjau kembali perihal hubungan sebab-akibat pada SO apabila SO tersebut ditolak hipotesisnya maka tidak perlu diutamakan pelaksanaannya.
2. Untuk penelitian selanjutnya, penelitian mengenai BSC PT. BBI ini merupakan BSC pada level korporat sehingga dapat diteruskan supaya menghasilkan BSC hingga level unit, selain itu dapat ditentukan kembali hubungan sebab akibat pada strategi obyektif BSC sehingga dapat dihasilkan strategi obyektif yang

lebih terkait. Dalam penentuan responden juga dapat melibatkan seluruh level manajemen pada perusahaan sehingga di dapat hasil yang lebih detail pada level unit.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Alsyouf, I. (2007). The role of maintenance in improving companies' productivity and profitability. *International Journal of Production Economics*, 70-78.
- Amado, C. A., Santos, S. r., & Marques, P. M. (2010). Integrating the Data Envelopment Analysis and the Balanced Scorecard approaches for enhanced performance assessment. *Omega*, 390–403.
- Amit, C. Z. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 216-226.
- Applegate, L. M., Austin, R. D., & Soule, d. L. (2009). *Corporate Information Strategy and Management*. Singapore: McGraw Hill.
- Bloodgood, J. M., & Katz, J. P. (2012). Competitiveness Review : An International Business Journal Article information :. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 60 - 71.
- Bloom, P. N., & Kotler, P. (1975, November). Strategies for high market-share companies. *Harvard Business Review*, hal. 63-72.
- Bobillo, F., Delgado, M., Gomez-Romero, J., & ´pez, E. L. (2009). A semantic fuzzy expert system for a fuzzy balanced scorecard. *Expert Systems with Applications*, 423-433.
- Cataldi, A., Kampelmann, S., & Rycx, F. (2012). Does it pay to be productive? The case of age groups. *International Journal of Manpower*, 264-283.
- Cater, B., & Cater, T. (2009). Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 585-597.
- Cokins, G. (2009). *Performance Management Integrating Strategy,Exsequation, Methodologies, Risk, and Analysis*. United States of America: Wiley and SAS business series.

- Dewi, A. N., Hanoum, S., & Jurusan, N. A. (2010). *PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA UNIT PERUSAHAAN DI PT . POS INDONESIA (PERSERO) CABANG GRESIK*. Surabaya: Intitut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 20-27.
- Elchen, M. (2006). Value Disciplines: A Lens Successful Decision Making in IT. 32-39.
- Elola, L. N., Tejedor, J. P., & Tejedor, A. C. (2016). Analysis of the causal relationships in the balanced scorecard in public and private Spanish Universities through structural equation modelling. *The Business and Management Review*, 18-29.
- França, C. L., Broman, G., Robèrt, K.-H., Basile, G., & Trygg, L. (2015). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable. *Journal Cleaner Production*.
- Gareta, S. P. (2016, Mei 25). *Sella Panduarsa Gareta*. Dipetik September 30, 2016, dari <http://www.antaranews.com/>:
<http://www.antaranews.com/berita/563025/kemenperin-targetkan-industri-manufaktur-sumbang-19-persen-pdb>
- GEORGE STALK, J. (1989). Time -The Next Source of Competitive Advantage. *McKinsey Quarterly*, hal. 28-50.
- Goharrostami, H., Nejad, M. M., Nejad, R. R., & Abdollahi, A. (2016). Structural equation modeling (SEM) of performance evaluation indices in General Directorate of youth and sport of Guilan Province with partial least squares (PLS). *Physical Education of Students*, 49-56.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babib, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *Sage Publisher*, 1-329.
- Hunt, S. D., Lambe, C. J., & MichaelWittmann, C. (2002). A Theory and Model of Business Alliance Success. *Journal of Relationship Marketing*, 17-35.
- Jassbi, J., Mohamadnejada, F., & Nasrollahzadeh, H. (2011). A Fuzzy DEMATEL framework for modeling cause and effect relationships of strategy map. *Expert Systems with Applications*, 5967-5973.
- Jaya, I. G., & Sumertajaya, I. M. (2008). Pemodelan Persamaan Struktural dengan Partial Least Square. *Semnas Matematika dan Pendidikan Matematika*, (hal. 118-132).
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2015). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable. *Jornal of Cleaner Produsction*, 1-23.
- Kaplan, R. S., & As, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75-86.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Kayabaşı, A., & Mtetwa, T. (2016). Impact of marketing effectiveness and capabilities, and export market orientation on export performance: evidence from Turkey. *European Business Review*, 317-360.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, 23-32.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). STRATEGY AND STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS: ARE THEY

RECOGNISED BY MANAGEMENT STUDENTS? *Business Administration and Management*, 43-61.

Morard, B., Stancu, A., & Jeannette, C. (2012). THE RELATIONSHIP BETWEEN STRUCTURAL EQUATION MODELING AND BALANCED SCORECARD: EVIDENCE FROM A SWISS NON PROFIT ORGANIZATION. *REVIEW OF BUSINESS & FINANCE STUDIES*, 21-38.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *The Journal of applied psychology*, 392-423.

Nickols, F. (2016). *Three Forms of Strategy General, Corporate & Competitive*.

Norton, D. (2000). The Unbalanced Scorecard.

Oeij, P., Looze, M. D., Have, K. T., Rhijn, J. V., & Kuijt-Evers, L. (2011). Developing the organization 's productivity strategy in various sectors of industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 93-109.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Modderman Drukkerwerk.

Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, JANUARY). THE BIG IDEA Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.

PT. Boma Bisma Indra. (2015). *Laporan Akhir Konsultan BBI 2015*. Surabaya: PT. Boma Bisma Indra.

PT. Boma Bisma Indra. (2016). *Bahan Presentasi RJPP 2017-2021*. Surabaya: PT. Boma Bisma Indra.

- Rangone, A. (1996). An analytical hierarchy process framework for comparing the overall performance of manufacturing departments. *International Journal of Operations & Production Management*, 104-119.
- Rasila, H., Alho, J., & Nenonen, S. (2010). Using balanced scorecard in operationalising FM strategies. *Journal of Corporate Real Estate*, 279-288.
- Richardson, S. (2014, September 11). *Business Model Canvas and Strategy Map Fusion - Your Best Approach for Business Success*. Diambil kembali dari <https://www.linkedin.com/pulse/20140911153223-3251275-business-model-canvas-and-strategy-map-fusion-your-best-approach-for-business-success>
- Rust, R. T., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2002). Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both? *Journal of Marketing*, 7-24.
- Saghaei, A., & Ghasemi, R. (2009). Using Structural Equation Modeling in Causal Relationship Design for Balanced-Scorecards strategic Map. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 1032-1038.
- Sarwono, J. (t.thn.). *Mengenal SEM*. Diambil kembali dari <http://www.jonathansarwono.info/>: http://www.jonathansarwono.info/teori_spss/PLSSEM.pdf
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Shephard, R. J. (1999). Age and Physical Work Capacity. *Experimental Aging Research*, 331-43.
- Sholihah, M., Anityasari, M., & Wessiani, N. A. (2011). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja ITS International Office dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *JURNAL TEKNIK POMITS*, 1-5.

- SMITH, C. W., & WARNER, J. B. (1979). Bankruptcy, Secured Debt, and Optimal Capital Structure: Comment. *The Journal of Finance*, 247-251.
- Teece, D. J. (2009). Business Model, Business strategy, and Innovation. *Long Range Planning*, 172e194.
- Toro-Jarrín, M. A., Ponce-Jaramillo, I. E., & Güemes-Castorena, D. (2015). Methodology for the building process integration of BMC and Technological Map. *Technological Forecasting & Social Change*, 13.
- Trading Economics. (t.thn.). *Indonesia / Economic Indicators*. Dipetik September 30, 2016, dari [tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com):
<http://www.tradingeconomics.com/indonesia/indicators>
- Triantaphyllou, E., & Mann, S. H. (1995). USING THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS FOR DECISION MAKING IN ENGINEERING APPLICATIONS: SOME CHALLENGES. *Inter'l Journal of Industrial Engineering: Applications and Practice*, 35-44.
- Waal, A. d., & Jansen, P. (2013). The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the. *Evidence-based HRM:a Global Forum for Empirical Scholarship*, 41 - 59.
- Zhao, X., Pan, W., & Lu, W. (2016). Business Model Innovation for Delivering Zero Carbon Buildings. *Sustainable Cities and Society*.

Biodata Penulis



Lintang Kusuma Dewi, lahir di Banyumas pada tanggal 28 Mei 1995. Pendidikan formal yang telah ditempuh di TK Muslimat Darul Ulum, SD Negeri Medaeng 3, SMP Negeri 3 Waru, dan SMA Negeri 1 Taman. Setelah lulus dari sekolah menengah penulis melanjutkan studi di Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Sepuluh Nopember Surabaya dengan konsentrasi studi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Selama masa perkuliahan penulis aktif dalam kegiatan organisasi ataupun kegiatan pengembangan lainnya. Partisipasi penulis dalam kegiatan pengembangan akademik yakni sebagai asisten Laboratorium *Business Analytics and Strategy* (BAS). Sedangkan organisasi pengembangan lainnya yakni *Business Management Student Association* (BMSA) selama dua tahun berturut-turut sebagai staff *Student Resource Development* (SRD) dan Ketua Divisi SRD. Pada lingkup fakultas penulis aktif tergabung sebagai Pemandu Latihan Keterampilan Manajemen Mahasiswa Tingkat Dasar (LKMM TD) di Fakultas Teknologi Industri. Kegiatan lain yang pernah dilakukan penulis yakni mengikuti kerja praktik di PT. PAL Indonesia pada Divisi Bisnis dan Pemasaran selama 40 hari.

Puji syukur dengan rahmat Allah Subhanahu Wa Ta'ala penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Integrasi *Business Model Canvas* (BMC) dengan *Balanced Scorecard* (BSC) pada PT. Boma Bisma Indra”. Penulis dapat dihubungi melalui email: lintangkusumad@gmail.com.